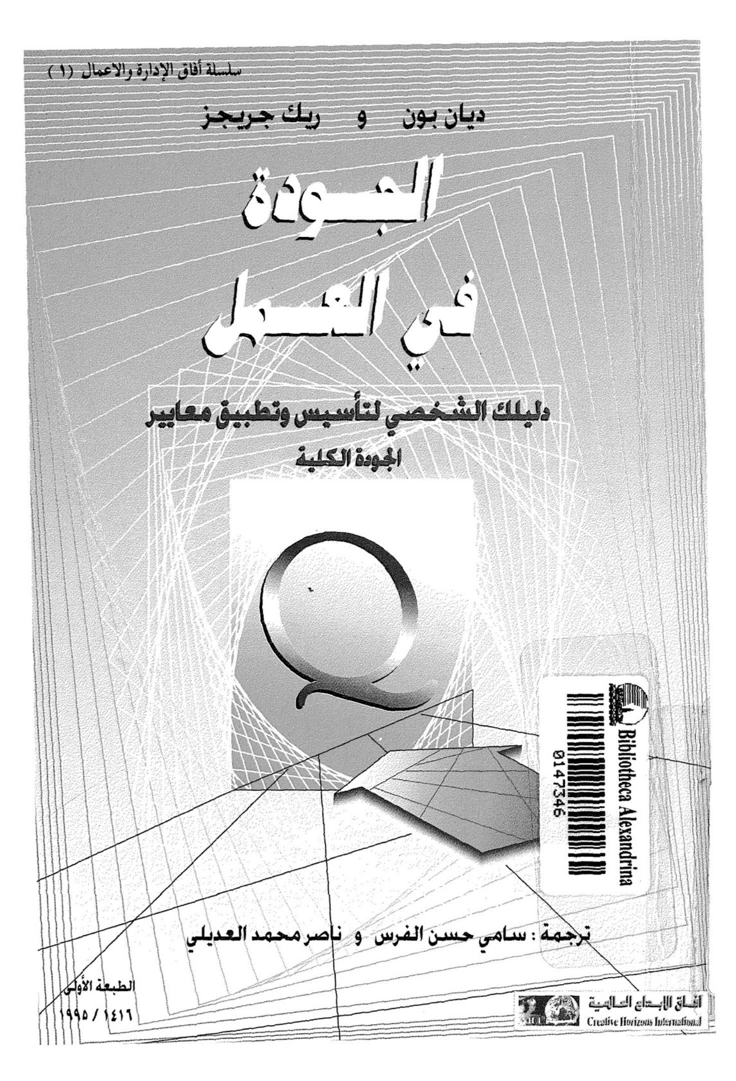


سلسلة أفاق الإدارة والاعمال (١)
ديان بون و ريك جريجز
الجودة
في العمل
دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير
الجودة الكلية
Q
Bibliotheca Alexandrina
0147346
ترجمة : سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي
الطبعة الأولى
١٤١٦ / ١٩٩٥
آفاق الإبداع العالمية
Creative Horizons International

سلسلة أفاق الإدارة والاعمال ١	رقم

الجودة في العمل

دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية

ترجمة : سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي

دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والاعلام

١٤١٦ | ١٩٩٥

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

برن ، ديان

الجودة في العمل : دليلك العملي في إدارة الجودة/ ديان برن ، ريك قرقز ؛ ترجمة سامي حسن الفرس ، ناصر محمد العديلي.

... ص ، .. سم

ردمك ٩-٠٣-٨٢٤-٩٩٦٠

١-إدارة الأفراد ٢- الكفاية الإنتاجية أ- قرقز ، ريك (م. مشارك) ب- الفرس ، سامي حسن (مترجم) ج - العديلي ، ناصر محمد (مترجم مشارك) د- العنوان

ديوي ٦٥٨,٣١ ١٦/٠٣٣٢

رقم الإيداع : ١٦/٠٣٣٢
ردمك : ٩-٠٣-٨٢٤-٩٩٦٠

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم فسح وزارة الاعلام ١٥١
وتاريخ ٧ | ١ | ١٤١٦

هذه ترجمة كتاب :
QUALITY AT WORK By D BONE and GRIGGS 1989
Crisp Publication Inc,95 First Street, Los Altos, California 94022, USA

دار **آفاق الإبداع العالمية** للنشر والاعلام
ص ب ٩٢٣٦٨ الرياض ١١٦٥٣
المملكة العربية السعودية
تلفون ٤٦٥١٦٥٤
تلفاكس ٤٦٥١٦٥٤

الفهرس



تقديم الترجمة العربية

يكاد يوسم هذا العصر بعصر الجودة *QUALITY* ولا غرابة في ذلك فقد تشبع العصر بأحدث الاكتشافات والمخترعات العلمية كما وصلت التقتية ذروتها وتعددت مصادر المعلومات ووسائل الاعلام ، بل أصبح العالم منزل واحد من حيث المعلومات وسرعة متابعتها ، هذا الزخم الهائل في المعلومات ، والتطور التقني في كافة مناح الحياة جعل أهمية التركيز علي جودة المعلومة والمنتج والاداء والانتاجية في العمل ضرورة تفرضها روح العصر ، كما أن طموح الكائن الانساني وتحديه للتكيف مع هذا التغيير والتطور الذي يشهده العصر قاد الانسان الي البحث عن الجودة وتبنيها كفلسفة وتطبيق ، ليس في كيفية الحياة وجودتها فحسب ، بل أيضا في الادارة والعمل الوظيفي وتوفير وسائل الراحة وقضاء وقت الفراغ ،

إن هذا الكتاب الصغير الذي تقدمه دار آفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام في المملكة العربية السعودية لقراء العربية يعتبر من خيرة الكتب التي تناولت موضوع الجودة في العمل *Quality At Work* بأسلوب علمي وعملي مبسط وثري لكي يستفيد منه فائدة كبيرة . وقد أعد الكتاب من قبل إستاذين متخصصين في الادارة في الولايات المتحدة الامريكية ، ونال نجاحا منقطع النظير في مجال الادارة والتدريب العملي التطبيقات سواء للقيادات الادارية أو للمديرين ورجال الاعمال والمشرفين وأساتذة الادارة والاعمال وطلبة معاهد الادارة وكليات الادارة والاعمال وكليات التربية والكليات العسكرية والكليات الصناعية والتجارية وكليات التقتية والمعاهد والمدارس التجارية المهنية علي حد سواء ،

ويتميز هذا الكتاب العملي بثراء مادته العلمية ودقة عرضه للافكار وتقتيته الفنية حداثة معلوماته وعمقها وسهولة الاستفادة منها خصوصا وهو يتناول موضوع هام حيوي ، كما يشتمل علي عصارة تجربة مفكرين في عدة حقول علمية هامة

هذا ويسعد هذه الدار أن تقدم للقارىء العربي باقة من كتب الادارة والاعمال في

مجال الجودة والمفاهيم الادارية الجديدة مثل :

- توكيد الجودة ،
- رضاء الزبون : النصف الاخر لعملك ،
- جودة خدمة الزبون ،
- مدير الجودة الكلية ،
- إبداع الرؤية المشتركة ،
- ديناميكية التفاوض الفعال ،
- إدارة الجودة الكلية ،

وذلك إيمانا من هذه الدار في المساهمة في التنمية الادارية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص وفي الوطن العربي بشكل عام ،

نأمل أن يحقق الهدف من ترجمته للقاريء العربي ،

ناصر محمد العديلي

٤ صفر ١٤١٦

مقدمة :

إن الجودة هى المعيار الذىنحكم به على عملنا. فهى تقيس ماإذا كنا قد أدينا ما شرعنا فى أدائه أم لا ، وهى ايضاً المعيار الذى يقيس به العملاءالمنتجات والخدمات . ومن اجل تحديد إرشادات الجودة يجب أن تكون لدينا نقطة بداية وبعض المعايير الجادة والثابتة . ويجب أيضاً أن يكون برنامج الجودة ممتعاً ومجزياً حتى يحصل على تأييد يتم بالحماس. وكتاب " الجودة فى العمل "يحقق إنجاز ابتقديمة أساسيات الجودة بشكل يسهل فهمه وتم تصميمه لمساعدة الإدارة والموظفين في تحديد وتنفيذ معايير للجودة تتم بالبساطة والفعالية.

وهذا الكتاب موجه الى كل من يعمل . وبوصفك موظفاً فإنك تقوم بأسهامات هامة للمؤسسة التى تعمل لديها عند إدخال المعايير الشخصيةالرفيعة الى عملك. ويساعدك هذا الكتاب فى اختيار الدور الذى تلعبة الجودة فى حياتك وعملك . وإذاكنت تقوم بالإشراف والإدارة ستجد إرشاداً متدرجاً يأخذ بيدك خطوة بخطوة ويعطيك تعريفاً محدداً للجودة . وتقوم أنت وحدك بتقديم القيادة والتاييد اللازمين لبرنامج جودة قوى . ويقوم كتاب "الجودة فى العمل "بمساعدتك ومساعدة زملائك على تحديد معايير واقعية للأهداف الإدارية والتنظيمية.

ويدور كتاب " الجودة فى العمل "حول الجودة الشخصية والجودة المتعلقة بالعمل . وتقوم الفصول من ١ الى ٣ بمساعدة القارىء فى التعرف على المعايير الشخصية للجودة والاهداف التى تدعم معاييرهم عن الجودة فى العمل وتتعلق الفصول من ٤ الى ٧ بموضوعات العمل بشكل وثيق.

ويقوم الفصل الاول بتعريف الجودة وتقديم أمثلة على الجودة وسرد أسباب أهميتها . إن الجودة تبدأ بالفرد وفى الفصل الثانى تكون لديك فرصة لتقييم معايرك الشخصية عن الجودة لماذا تطورت هذه المعايير ؟ ولماذا تعد هامة ؟ وكيف ترتبط هذه المعايير بعملك ؟ ويناقش الفصل الثالث الجوانب غير الملموسةللجودة- الالتزام والكفاءة والاتصال- .

ومن أجل تحديد معايير الجودة يجب علينا معرفة الهدف ممانقوم به من أعمال فردية وكذالك الهدف من عمل مؤسستنا . ويقوم الفصل الرابع بالتعرف على الاهداف التنظيمية وبإعطاء الإرشادات الخاصة بتحديد أهداف الجودة التى تعتمد على الفرص من عملنا .

وفى الفصل الخامس ستجد خطة مكونة من خمسه خطوات يمكنك ويمكن لإدارتك إستخدامها فى تحديد معايير الكمال (.ى.أس) من إجل تحديد ماهية الجودة فى العمل .(فماقد يكون من الجودة فى عمل ما أوخدمه قد لايكون من الجودة فى عمل آخر اوخدمه أخرى .فلايلزم أن يكون حجر الماس الصناعى بنفس درجة كمال ذلك الذى يستخدم كإطار للفص فى المجوهرات الثمينة . فالجودة تعتمد على الفرص).

والفصل السادس وهو فصل (كيف يمكن) يقدم إرشادات قيمة حول موضوع الجودة بمافى ذلك حل المشكلة ورضا العميل وقياس النتائج والاداء المجزى للجودة وتحديد مجموعات الجودة وتقديم التدريب وتقييم تكاليف الجودة ووضع برنامج للجودة وتدعيم برنامجك للجودة . ويقوم الفصل السابع بمناقشة الوقاية من الخطأ ويؤيد مفهوم إنجاز بشكل صحيح من المرة الأولى .

أن هذا الكتاب مخصص لمن يهتمون بالجودة . وبالطبع لايوجد من يعارض الجودة ولكن يمكن لتنفيذ الإرشادات الشخصية أن يكون محبطاً . فكتاب" الجودة فى العمل "يجيب على سؤال "كيف يمكنناتحديد معايير للجودة توفر الرضا الشخصى وتساعد مؤسستنا على تحقيق ما نقول أننَا سنعملة عندما نقول اننا سنعملة بطريقة تتفق مع احتياجات عملائنا ؟ ".

إذا كانت الجودة هى هدفك عندئذ يمكننا مساعدتك. نأمل أن تستمتع بالمادة التى يقدمها لك هذا الكتاب . اقلب الصفحة ولن

دايان بون

ريك جريجز

حول هذا الكتاب:

إن كتاب" الجودة فى العمل " لايشبة معظم الكتب . فهويتفوق على كتب المساعدة الذاتية الأخرى من ناحيةهامة . فهو ليس كتاباً للقراءة فحسب بل هو كتاب للاستخدام . فالشكل الفريدالذى يتميز به هذا الكتاب بخصوص سرعة الفهم الذاتية وكذالك مايحتوية من كثير من أوراق العمل يشجع القارىء على أن يهتم بالكتاب و أن يقوم بتجزئة بعض الافكار الجديدة في الحال.

و استخدام الطرق التى يقدمها الكتاب و التى تتميز بالبساطة و الصحة فى نفس الوقت يساعد القارئ على فهم معنى كلمة الجودة ومعرفة أسباب أهمية المعايير الشخصية للجودة في تحقيق النجاح فى كل من عملك وحياتك . إن الجودة فى العمل (و العناوين الأخرى للتحسين الذاتى الموجودة فى أخر الكتاب يمكن استخدامها بطريقة فعالة بالعديد من الطرق و اليك بعض هذه الطرق .

الدراسة الفردية:

لأن هذا الكتاب يعتمد على التدريس الذاتى ، فكل ما تحتاجة هو مكان هادئ وبعض الوقت وقلم رصاص . وعن طريق القيام بالأنظمة و التمرينات فإن القارئ لن يتلقى مجرد آراء فقط ولكن أيضاً خطوات عملية من أجل التحسين الذاتى.

الحلقات الدراسية و الندوات:

يعد هذا الكتاب مثالياً لأغراض القراءة المحددة التى تسبق إحدى الحلقات الدراسية أو الندوات . وبتوافر الأساسيات المتاحة تزداد جودة المشاركة . ويكون هذا الكتاب فعالاًأيضاً عندما يتم توزيعة في إحدى الدورات و عندما يعمل المشتركون من خلال محتوياتة .

التعلم المفتوح :

يمكن إرسال الكتب الى هؤلاء الذين لايمكنهم حضور دورات التدريب .

توجد إمكانيات أخرى متعددة تعتمد على الهدف أو البرنامج أو افكار من يستخدمه.

ويوجد شيئ واحد مؤكد وهو أنه حتى قراءة هذا الكتاب ستعاود الاطلاع عليه مرات ومرات .

الفصل ١



الوعي بالجودة

الجودة هى معيار الكمال الذى تجب ممارستة فى كل الاوقات وهى جهد مستمر متطور.
" لايوجد حد للجودة التى يمكن تحقيقها حتى فى أحقر الاعمال "

ديف توماس

إن الجودة هى معيار أو هدف أو مجموعه متطلبات . والجودة هى هدف يمكن قياسه وليس احساس مبهم بالصلاحيه . إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز . إنها نتيجة ولايمكننا امتلاك الجودة ولكن يمكننا فقط ممارستها . إن الجودة معيار للكمال نقرر عن طريقه ماإذا كنا قد ادينا ماعزمنا عليه فى الوقت المحدد وبالكيفيه التى قررنا انها تلائم احتياجات عملائنا . هل كل عملاؤنا سعداء بالطريقه التى قدمنا بها خدماتنا أو ادينا بها اعمالنا؟ إذا كانوا سعداء يمكننا القول بأننا قدحققنا أهداف الجودة .

ويقول دكتور : .ج.م.جوران أن جودة الصناعه هى (ملائمة الغرض) وفى صناعة الخدمات والتى تكون شخصيةالى حدما نقول أن الخدمة الجيدة هى تلك التى " تسهل تجربتها " وبعبارة أخرى ، فقد اتفق العاملون على أن يقوموا بتجربه ممارسة الجودة وأن يقيسوا نتائج الجودة من خلال استطلاع اراء العملاء بشأنها . فبطاقة التقرير التى تحظى بتقدير امتياز من العملاء الداخلين والخارجيين هى المحك النهائى للجودة.



قائمة مرجعية للوعى بالجودة:

قم بزيارة فعلية بالجودة

إن الجودة تبدأ بالإدراك . وربما قد تكون قد طورت وعياً مبكراً بالجودة باعتبارك مستهلكاً . ولعلك تذكر كيف كنت تفضل معجون الاسنان بنكهة النعناع الأخضر عن ذلك النوع الأبيض؟ وبعد ذلك قمت فى حياتك بالعديد من الأختيارات التى تعتمد على الجودة : مثل أختيارك لمكان سكنك وعملك واصدقائك ونمط الحياة الذى حددته . قم بالتفكير فى كل من العبارات التالية وضع علامة صحيح أم خطأ معتمداً علىوعيك الحالى بالجودة فى العمل وفى حياتك الشخصية . قم بمراجعة تعليقات الكاتب فى الصفحات التالية :

صحيح	خطأ	
---	---	١- الجودة هى منع حدوث المشكلات بدلاً من العمل على تصحيح الأخطاء التى تحدث.
---	---	٢- يمكن تحسين الجودة باستمرار.
---	---	٣- طريقة كيس(التزم بالبساطه ياغبى) هى أفضل الطرق لضمان الجودة.
---	---	٤- أهم اسباب استخدام برنامج الجودة فى العمل هو إرضاء العملاء.
---	---	٥- الاهتمام الدائم بالجودة شيئ غير ضرورى .
---	---	٦- الانطباعات الأولى غير ذات أهميه فى تهيئة بيئه تناسب الجودة.

٧- الجودةهى الإهتمام بالامور الصغيرة بنفس قدرالاهتمام بالامور الكبيره. --- ---

٨- يجب أن يحظى برنامج الجودة بدعم الإدارة ليكون ناجحاً. --- ---

٩- أفضل الطرق لتوصيل إرشادات الجودة هى الطريقة الشفويه. --- ---

١٠- يريد معضم الناس القيام بأعمال تتميز بالجودة. --- ---

١١- يعطى العملاء قليلاً من الاهتمام بالجودة . --- ---

١٢- يجب أن يتمشى برنامج الجودة مع الأهداف التنظيمية وخطط الربح. --- ---

١٣- الجودة تعنى المطابقه للمعايير . --- ---

١٤- يجب أن تتغلغل الجودة فى كل اجزاء العمل. --- ---

١٥- تشترك معايير الجودة الشخصية مع معايير الجودة ال نواح قليلة. --- ---

١٦- الجودة تتطلب الالتزام . --- ---

١٧- ترتبط الجودة بالعملية بقدر ارتباطها بالهدف. --- ---

١٨- إن من يتحدثون عن الجودة يتسمون بالمثالية. --- ---

تفسير النتائج

الاجابة: ١–٤ صحيح ، ٥ خطأ (الجودة لاتعتنى بنفسها . إنها تستغرق وقتاً وجهداً وإبداعاً من أجل الحفاظ على برنامج جودة ناجح)، ٦خطأ .

قد يكون الانطباع الاول هو الفرصه الوحيدة لبيع فكرة او خدمة أو سلعة . إن الجودة هامه حتى فى أصغر التفاصيل ويجب أن تكون صحيحة من الوهله الأولى ٧ صحيح ، ٨ صحيح ،٩ خطأ (يجب إصدار إرشادات بشكل رسمى من القمة ويجب أن تكون مكتوبة ويجب أن يوافق عليها العاملين ، ١٠ صحيح ، ١١ خطأ (أن العملاء الان يتميزون بالاطلاع ويطلبون الكثير ويولون اهتماماً للجودة بنفس القدر الذى يولونه للسعر) ، ١٢ – ١٤ صحيح ، ١٥ خطأ (لايمكن الفصل بين معايير الجودة الشخصيه ومعايير الجودة فى العمل . حيث يكون من لديهم معايير شخصيه عاليه للجودة هم أفضل من يتولون قيادة برامج الجودة فى العمل) ، ١٦–١٧ صحيح ، ١٨ خطأ(أن الذين يتحدثون عن الجودة فى الوقت الحالى يتسمون بالواقعيه . والطريقه الوحيده للمنافسه بنجاح هى حالياً التحسين المستمر للجودة

حيث يوجد الدخان:

تخيل مايمكن ان يحدث اذا ماتهاونت خدمة الطوارئ في الاهتمام بموضوعات الجودة

أن المشهد التالى يوضح مدى اعتمادنا على المحترفين فى القطاع العام وذلك لاعطاء الجودة اولوية عظمى .

يمكن للمدخل المتهاون ان يسبب الكوارث.

يرن جرس الانذار فى محطة اطفاء الحريق بشارع فارمر بشكل مزعج بينما يحاول باتريك أن يفيق من نومه . انها الان الساعه الثالثة صباحاً وجهاز الانذار بالحريق المزدوج يستمر فى الرنين دون توقف من احد المستودعات الخاليه على بعد ميل .ثم ينهض طاقم اطفاء الحريق العامل ببطء من اسرتهم الدافئه ويبحثون عن معاطفهم واحذيتهم . ويتساءل باتريك " اين قفازى ؟ " وبينما هو يمشى الهوينى متجهاً نحو السياره رقم ١ . ويلاحظ فى الحال أن العربه القديمه قد تم منع استخدامها لوجود عطل فى بطاريتها ."كان يجب على أن ابلغ عن ذلك " هكذا يفكر باتريك بتثاقل . ويقوم باتريك بالتحزيم الاخير من اجل تأمين خرطوم المياه من العربه . وتسقط فوهة سائبه لأحد الخراطيم وتتدحرج على الارض محدثه صوتاً عالياً. فيغمغم باتريك

"كان يجب على أن اثبت هذه " بينما يصعد الى قمة العربه . ويصرخ فى الجميع ليصعدوا الى سطح العربه ويتذمر الطاقم اثناء صعودهم الى الباب الخلفى للعربه . ولايظهر المتدرب جو فى اى مكان . ويصرخ باتريك " هيا ياجو سنذهب " ويظهر جو يبدو عليه النعاس والحيره ويقول " لقد ظننت انه انذار كاذب ".

فيصرخ باتريك وهومتذمر "اصعدياجو! انه حادث حقيقي" ويقوم

باتريك بتشغيل السياره الحمراء الكبيره وتتحرك السياره ببطء وتردد ثم تتوقف . ويزمجر باتريك"كان يجب علي اصلاحها، فلينزل الجميع من العربة يوجد عطل في البطارية، قوموا بتفريغ الحموله ثم اعيدوا التحميل على السياره رقم ٢ "

ثم تترنح السياره رقم٢ ببطء من محطة اطفاء الحريق ويتدلى جو بطريقه غير مستقره من حاجز الامان بينما يحك رأسه ويقول" في الواقع كنت اظن انه انذار كاذب"

قم بتحليل المثال:

هل كانت هذه القصه حقيقيه؟ ماهي الفرص المتاحه أمام الطاقم للوصول الى الحريق قبل تدمير المبنى؟ من وجهة نظرك، ماهي المشكلات الخاصة بالجوده الموجوده لدى . محطة اطفاء الحريق في شارع فارمر؟ قم بوضع علامات على اجاباتك من القائمه التاليه:

- لاتوجد ارشادات واضحه للجوده.
- سوء الصيانه.
- ضعف روح الجماعه.
- تدريب غير كاف .
- عدم وجود الاحساس بالحاجه الملحه لعامل السرعه.
- الافتقار الى الاتصال.
- القياده غير مهتمه.
- انعدام التفكير الوقائي.

اجابات اخرى : ________________________________

اذا كنت قد وضعت علامات على كل الاجابات ، فانت على صواب ! ولحسن الحظ، فان محطة اطفاء الحريق في فارمر غير موجوده ومع ذلك فمشكلاتها موجوده في العديد من الاعمال لانها ليست حتى الان على وعي بالجوده. انها في حاجه الى فهم الجوده ومعرفة سبب اهميةاستخدام برنامج للجوده.

فخ "لسنا اسوأ من غيرنا"

ان الجوده تدور حول التطلع والامتياز.

في كتاب التعاطف للتميز *Apassion For Excellence*، يسرد توم بيترز هذه القصه المروعه:

> ان الجوده تدور حول التطلع والافتخار . وفي وقت سابق ، امضى توم يومين في سلسلة من الندوات مع مديري سلسلة كبرى للبيع بالتجزئه. وفي سياق الاجتماع برز موضوع مستويات الخدمة التي يمكن أن يتقبلها العميل ، وعند إحدى النقاط قام توم بتقديم نقد لاذع للمستوي الردىء للخدمة في محلات بيع التجزئة بوجه عام ، وعندما قام النائب التنفيذي للمدير بمقاطعته أثناء الكلام امام أربعين من نظرائه ومرؤوسيه قائلا "توم إجلس وإهدأ ولا تتعرض لقضيتنا إنه عالم متغير ومعقد وشديد المنافسة ولسنا أسواء من غيرنا "

إن الجودة ليست حلما مستحيلا بل حقيقة يمارسها العديد من الافراد والمؤسسات ولتجنب فخ "لسنا أسواء من غيرنا "يحتاج الافراد والمؤسسات الي النظربطريقة واقعية الي الجودة ، وانها ليست حلما مستحيلا بل هي حقيقة يومية يمارسها الالاف من الافراد والمؤسسات الذين يرون الارباح التي تتحقق من تحديد معايير الجودة والتطلع الي تنفيذها .

ما تكون عليه الجودة ومالا تكون عليه

هذه هي قائمة بالصفاتالتي تصف ماتكون عليه الجودة ومالا تكون عليه . قم بأستخدام هذه القائمة في التعرف علي إستجاباتك الشخصية والمهنية للتحدي الذي تفرضه الجودة . قم بأضافة الافكار الخاصة بك في نهاية القائمة .

تعريف الجودة:

الجودة تكون	الجودة لاتكون
فلسفة	ترتيب سريع
مطابقه لمعايير الكمال	صلاحية
وقاية	مجرد فحص
اتباع إرشادات محدده	اتجاه قريب بدرجه كافية
عمليه تستمر مدى الحياة	برنامج تحفيزى
التزام	مصادفة
مدعمه من الإدارة العليا	يتم استخدامها بطريقه عشوائيه
اتجاه ايجابى	عقليه تهتم بمجرد الحراسه
اتفاق	عمل الاشياء التى تخصك
اتصال إدارى	بيانات منفصله
فهم العمليات الخاصه بك	تخمين
التعرف على فرص حدوث الخطأ	اكتشاف الاخطاء فى المنتجات النهائيه
قم بإضافة الافكار الخاصه بك	قم بإضافة الافكار الخاصه بك
______	______
______	______
______	______

الفوائد التى تعود على المؤسسه

من برنامج الجودة

لماذا القلق بشأن الجودة :

لماذا يجب على مؤسساتنا أن تنمى الوعى بالجودة ؟ ولماذا يجب أن نستخدم برنامجاً للجودة ؟ ماهى مزايا الأنتقال من طريقه عشوائيه (لإطفاء الحرائق)إلى وقايه مخطط لتوصيل السلع والخدمات التى تتميز بالجودة؟ فى الفراغات التاليه قم بكتابة أكبر عددمن الاسباب التى يمكنك التفكير فيها . ضع علامة (صح) أمام الأسباب التى ترى أنها ذات أهميه بالغه بالنسبه لك . ثم بعد ذلك استمر وقم بقراءة (عشرون سبباً لأستخدام برنامج الجودة) قم بوضع علامات على ماتود إضافتهإلى القائمه الخاصه بك.

أسباب إتخاذ برنامج الجودة:

اسباب هامه بالنسبه لى

--- --------------------------------

--- --------------------------------

--- --------------------------------

--- --------------------------------

--- --------------------------------

--- --------------------------------

--- --------------------------------





أسباب هامه بالنسبه لى:

--- ١- لتحقيق الربح.

--- ٢- لعدم التعرض لحاله الركود.

--- ٣- لجنى ثمار النتائج .

--- ٤- لتعزيز المعايير الشخصيه للجودة.

--- ٥- للاحتفاظ بثقه العميل.

--- ٦- للحصول على ولاء العميل.

--- ٧- لزيادة رضا العميل.

--- ٨- للاحتفاظ بحيوية المؤسسه .

--- ٩- لاستخدام طاقا ت العاملين الخلاقه .

--- ١٠- لبناء سمعه طيبه .

--- ١١- لزيادة كرامة الإنسان .

--- ١٢- لخفض النفقات .

--- ١٣- للاحتفاظ بالموظفين .

--- ١٤- لزيادة الإنتاجيه.

--- ١٥- للإسهام فيما يعود بالنفع على المجتمع.

--- ١٦- اخلق رؤيه واضحه للمؤسسة .

--- ١٧- لتحسين التكنولوجيا.

--- ١٨- لحل المشاكل بطريقه فعاله.

--- ١٩- لزيادة التنافسيه.

--- ٢٠- لتنمية التعاون الداخلى .

قم بإضافة الاسباب الخاصة بك

--- -------------------------------------

--- -------------------------------------

من ماذا أنا قلق ؟

التحدى الذى تفرضه الجودة:

ان الجودة هدف متحرك بمجرد تحقيقها يجب تعزيزها .

أن الجودة هدف مراوغ بمجرد إنتاجك لسلعتما أو خدمة ما تتميز بالجودة يجب عليك تعزيز هذا المستوى وتطويره . فالجوده هدف متحرك .

فمنافشتك تزداد وعملاؤك يتطورون والطالب يتغير وتندر الامدادات . قم بوضع علامات على الاقتراحات التى تعتقد على أنها تساعدك فى تحقيق أهدافك الشخصيه والمهنيه للجودة:

--- القيام بتعلم كل مايمكنك عن الجودة .

--- القيام بتطبيق معايير الجودة على موضوعات العمل الملائمة.

--- توجيه اللوم للآخرين عندما تختل الجودة .

--- القيام بالعمل مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجودة الخاصه بك .

--- عدم القلق عند وجود قدر قليل من التضارب .

--- معرفة ارتباط أهداف الجودة الخاصة بك مع مهمة مؤسستك .

اذكر فى ادناه بعض التحديات التى تفرضها الجودة فى عملك وحياتك الشخصيه وأذكر واحد أو اثنين من الحلول التى تساعدك على مواجهتها .

التحدى	الحلول
١ ________________	________________
٢ ________________	________________
٣ ________________	________________
٤ ----------------	________________

الفصل الثانى

المعايير الشخصية للجودة

> تشتمل الجودة على التعايش مع رسالة إمكانية تحقيق الكمال والتطور اللانهائى بحيث يتم التعايش على مر الايام والعقود .
>
> توماس بيترز

يتم تطبيق المعايير الشخصية للجودة فى كل الاوقات .

إن معاييرك الشخصية للجودة هى التى تجعلك تقول " ان هذه النادله تقوم بعملها بشكل جيد "ونفس المعايير تتسبب فى ان يخطر على بالك مثل ذلك التفكير بأن (إذا حصلت على خدمة بمثل هذا السوء مرة أخرى على المائدة ، فلن احضر إلى هنا مرة أخرى) ٠
فى كل مكان تتجول فيه بسيارتك وفى كل مرة تشترى طعام الغذاء وفى كل صفقه تعقدها ، فإنك تقوم بتطبيق معاييرك الشخصية للجودة . ونقوم جميعاً باصدار أحكام سريعه على العمال الذين على جانب الطريق . بعضهم يقوم بعمل ممتاز بينما لايفعل الآخرون سوى الجلوس. كما اننا نقوم بإخبار زملائنا بأن الخدمة فى مطعم الغذاء الجديد فظيعه ولكن اللحم المشوى لذيذ. وفى كل مرة نقوم بشراء الجوارب أو القمصان أو الاحذية أو المجوهرات فإننا أيضاً نقوم بتقييم طريقة معاملة البائعه لنا .
فى كل هذه الحالات نقوم باستخدام معاييرنا الشخصية للجودةلتقييم ماإذا كان الآخرون يفعلون ماقالوا أنهم سيفعلونه متى قالوا أنهم سيفعلونه.

تعريف

المعايير الشخصية للجودة هى الاختبارات الحاده التى نجريها على أنفسنا وعلى الأخرين لترى ماأذا كنا نتصرف ونؤدىأعمالنا بالطريقة التى صرحنا (أو ألمحنا) بأننا سنتصرف بها

قال البرت اينشتاين أن "من يتهاون فى الحقيقه فى الامور الصغيرة ، لايمكن الوثوق به فى الامور الهامة " . يمكن أن يكون هذا فظيعاً فقد نعتقد من الوهله الاولى إن كل شيء صغير فى حياتنا بالغ الاهميه وأن كل التفاصيل يجب أن تبلغ حد الكمال . كيف يمكننا مراقبة كل شيء وفى نفس الوقت تأديتة بأعلى مستويات الأداء؟ والاجابه هى : حدد معاركك وبعد ذلك قم بخوضها حسب طريقتك .

أعمل على أساس معاييرك الشخصية.

حاول أن تعرف رأيك في معايير الجودة الشخصية التالية. انظر الى موضوع أو عنوان المعيار وأيضاً إلى مستوى الأداء المرتبط بكل معيار قم بمقارنة هذه المعايير بمعاييرك الشخصيه . وقم بوضع علامات على ما إذا كانت معاييرك هى نفسها أم أدنى أم أعلى ؟

معاييري :

نفسها	أدنى	أعلى	
--	--	--	١- أحضر الى كل المواعيد فى غضون ٥ دقائق من الوقت المتفق عليه.
--	--	--	٢- لأانتقد أفراد الأسرة أمام الأغراب.
--	--	--	٣- أبقى فى نطاق ١٠ أميال من السرعة المحددة.
--	--	--	٤- لاأسرع فى القيادة فى مناطق المدارس أو بالقرب من الأطفال .
--	--	--	٥- أمارس التمرينات مرتين اسبوعياً على الأقل.
--	--	--	٦- لاأرتدى خارج المنزل سوى الملابس الانيقة النظيفة.
--	--	--	٧- لاأحررشيكاً قبل مرور يوم وأحد من إيداع النقود فى البنك.
--	--	--	٨- أرد على المكالمات التلفونية فى غضون ساعة من تلقى الرسالة
--	--	--	٩- أداعب في أحيان كثيرة الاصدقاء والزملاء فى المواقف الاجتماعية.

لاحظ معاييرك الشخصية:

لعلك لأحظت أن بعض هذه المعايير الشخصية للجودة تتسبب فى شعورك بعدم الأرتياح . ولعلك قمت من قبل بمقارنتها بتوقعاتك الشخصية وأصدرت حكماً بشأن ماإذا كانت تلك المعايير صارمة جداً أو متساهله جداً.

أذا كانت معاييرك الشخصية صارمة إلى حدما ؟ فلعلك تعتقد أن :

- عشرة أميال فوق حد السرعة سىء غير قانونى ولن أفعله.
- التدريب الرياضى مرتين فقط فى الأسبوع لايكفى لسلامة الأوعية الدموية فى القلب
- كيف يمكن لشخص ما أن يحررشيكاً قبل إيداع النقود ؟
- لاينبغى أن تداعب على الإطلاق .

إذا لم تكن معاييرك الشخصية مركزة على هذه المجالات فقد يكون خطر على بالك :

- أنا أقود بسرعة ٢٠ ميل فوق حد السرعة (ولم تحدث له أية حادثة أبداً).
- أداء التمرينات الرياضية مرتين شهرياً كاف جداً فقد تقتل نفسك .
- إذا قام البنك برفض الشيك لعدم وجود رصيد يمكنهم إرساله مرة أخرى أنا لست محتالاً.
- الرومانسية هى توابل الحياة، ولايوجد شىء خاطىء فى الرومانسية حتى أثناء العمل

الاستعداد لتطوير المعايير الشخصية:

أ -

ضع قائمه بالمجالات المختلفه فى حياتك

قد يبدو ذلك غريباً فى البدايه : اذكر كل المجالات الهامه بالنسبة لك فى حياتك الشخصية . أمثلة : الصحه والاسرة والهوايات والنواحى الماليه ووقت الفراغ والسفر والنمو والعلاقات والمهنه والتعليم والقراءة والكتابة.

------	------	------	------
------	------	------	------
------	------	------	------

ب-

حدد مجالات حياتك حسب الأولوية.

أن وضعها فى ترتيب سيجعل كل مجال من مجالات حياتك يرتبط بإحدى الاولويات وربما تختار التركيز على مجالات معينة فقط.

الاول الثانى الثالث الرابع

الخامس السادس السابع الثامن

التاسع العاشر الحادى عشر الثانى عشر

ج-

أذ كر الهدف أو النتيجة النهائية:

والان تخيل كيف ستبدو حياتك عندما تتطور المجالات الاربعة أو الخمسةالتى لها أعلى
الأولويات.

سيكون لبعض المجالات الشخصية قيماً مرتبطه بها (على سبيل المثال الصدق والولاء والثقة) أمثلة على الأهداف الاول = صادق| اتصالات عائلية صريحه وصادقة .
الثانى = صحته | جسم صحيح ولائق . الثالث= مسارات جديدة للعمل .

كل مجال للحياة	الهدف| النتيجة النهائية
الاول ----------	-------------
الثانى ----------	-------------
الثالث ----------	-------------
الرابع ----------	-------------
الخامس----------	-------------

د-

قم بوصف أنشطة خاصة لتحقيق كل هدف:

هذه هى الخطوات التى تتخذها للوصول للنتائج النهائية . وبعبارة أخرى قم بذكر الوسيلة التى توصل للغايةوفى الحالات التى لاتهدف الى تحقيق نتائج نهائية محددة يكون للوسيلة قدكبير من الأهمية. تذكر: الهدف هو النتيجة النهائية والأنشطة هى ماتحصل علية هناك.

مثال:

الهدف الأول : احصل على الدرجة العلمية.

الانشطة أ-التوقيع على الدروس التى حددها .

ب- حضور الدروس ج- النجاح فى الامتحان..

الهدف الأول ------------------------------

الأنشطة (أ) ---------- (ب) ---------- (ج) ----------

الهدف الثانى ------------------------------

الأنشطة (أ) ---------- (ب) ---------- (ج) ----------

الهدف الثالث ------------------------------

الأنشطة (أ) ---------- (ب) ---------- (ج) ----------

الهدف الرابع ------------------------------

الأنشطة (أ) ---------- (ب) ---------- (ج) ----------

الهدف الخامس ------------------------------

الأنشطة (أ) ---------- (ب) ---------- (ج) ----------





معاييري الشخصية .

" لاأعتقد فى تحديد معايير عالمية لايستطيع قطاع كبير من الأفراد الوصول إليها ".
مرجرت ميد.

المعايير الهامه بالنسبة لك.

قم بكتابة أفكارك الأوليه حول معاييرك الشخصية . ولاتقلق بشأن التفكير المتمحص فيها أو بخصوص كتابتها بشكل جيد . فقط اكتب بعض المجالات التى تشعر أنها هامه ومدى حرصك فى بلوغ تلك المجالات على أن تكون الأهداف والأنشطة التى أدرجتها في القوائم فى الصفحات السابقه لأهميتها هى أساس تلك المعايير . لاتلق بالاً إلى اعمدة الآراء وستملأها عندما عندما تصل المعايير الشخصية في صفحة ( )

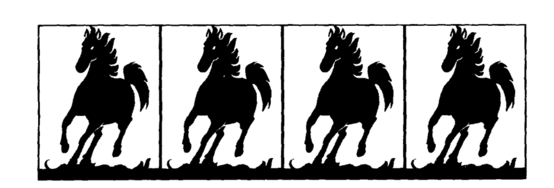
أمثلة p : لاتغيب لأكثر من جلسة دراسية واحده فى الفصل الدراسىكله.

S – احصل على الأقل على متوسط درجة النجاح فى كل الامتحانات .

عدد	العبارة	P	A	S
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

- ستكتشف انه يوجد لديك بالفعل معايير فى حياتك الشخصية ولديك أيضاً فكرة عن مدى الدقة التى تشعر بضرورة ملاحظتها .

قبل مناقشة مستوى الجودة لكل معيار سنلقى نظرة على بعض الامثلة للمعايير الشخصية ونجرى اختباراً حاسماً وسريعاً لقياس الجودة . سنعود الى هذه الصفحة لاحقاً.





المعايير الشخصية لأشخاص الآخرين.

يقود جيمس سيارتة الى محطة خدمة سيارات نظيفة وفعالة بوضوح ليملأ سيارتة بالوقود هل هذه صفه شخصية ؟ عليك ان تقرر :

وبينما يدخل يرى سيدة ترحل فيستخدم نفس المضخة التى استعملتها للتو .

لم يكن هناك احداً حوله ولذلك يخطو فوق بركة كبيرة من المياة ويبدا فى الضخ .

عندما أصبح الخزان نصف مملوء ، اقترب عامل المحطة منه بشكل عرضى وهو يقول :

ويستحسن أن تكون حذراً هذه البركة التى تقف فيها ليست ماءً إنها بترول.

انغلق الخرطوم من يد سيدة منذ فترة . لابد أنك رأيت البترول يتدفق خارجاً .

يتساءل جيمس : حسناً لماذا لاتنظفها ؟ لايتوقع الزبائن أن يأتوا إلى هنا ليغوصوا فى البترول ! يرد العامل : آه ، سوف يتبخر . مطلوب منك سداد ١٥ دولار نظير ملء خزانك ياسيدى .

مارأيك فى :

معايير هذا العامل الشخصية ؟

هل الجودة قضية هنا ؟

ماذا سيكون معيارك أنت ؟

هل هذه جودة شخصية ؟

قرر بنفسك :

يعمل مارتن فى مبنى مرتفع تطل نافذته على حديقة ومبنى مكتب قديم . وتم هدم مبنى المكتب من أجل بناء المجلس البلدى الجديد ومركز التسلية . ينبهر مارتن وهو يراقب التقدم اليومى كما أنه يندهش أيضاً من بعض الأشياء التى يقوم بها العمال أمام مبناه المكون من ١٢ طابقاً تحت بصر غير قليل من الناس فى هذا المبنى .

مشهد ١ : يرفع مارتن بصره عن جهاز الكمبيوتر الخاص به ولايستطيع أن يصدق مايراه . هناك عامل يخلع بنطلونه فى وضح النهار ويرميه فى سيارة اللورى ويسحب ثوب العمل.
ثم يرتدى بهدوء ، غير مدرك تماماً للعاملين فى مكاتب الاثنى عشر طابقاً والذين قد يشاهدونه عبر الطرق .

مارايك فيما يلي :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟ ____________________

هل الجودة قضية هنا ؟ ____________________

ماذا سيكون معيارك ؟ ____________________

مشهد ٢ : بعد أسابيع قليله ، يلاحظ مارتن استواء سطح مكان وقوف السيارات الموجود تحت الارض فى حين يقوم العاملون فى الطابق الثانى بالتخطيط لصب الخرسانه . ينتهى عامل من رشف شرابه وينظر حوله ماإذا كان العمال الاخرين يعملون ثم يلقى العلبة بين حائطى المبنى الجديد . قد لاترى العلبة النور أبداً حتى ينقب فريق الكشف عن المبنى خلال ٢٠٠٠ عام .

مارأيك فى :

معايير هذا الشخص الشخصية ؟ ____________________

هل الجودة قضية هنا ؟ ____________________

ماذا سيكون معيارك ؟ ____________________

في مكتب فرز الرسائل

هذه محادثة تم الاستماع اليها عرضاً فى مكتب فرز الرسائل . ضع فى أعتبارك أن كل منظمة كبيرة لديها مجموعة متنوعة من من الناس لها معايير مختلفة من الصفات وأحياناً لاتتفق معايير بعض الناس مع معاييرنا أو معايير المنظمة . هذا ولايعنى ذلك أنهم طيبون أو سيئون .

هذا الكلام المتبادل كان محبطاً للمرأة وللشخص اللذين سمعاه . مارأيك فى معايير بعض الصفات الشخصية ؟

المرأة : إنه ....

موظف البريد : آه لقد وضعه شخص فى المكان الخطأ .أسف !

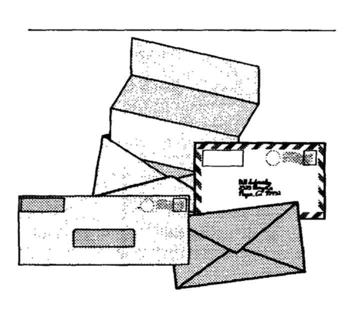
المرأة : أنت تمزح إضاع منى كل هذا الوقت !

موظف البريد : أنا أعمل هنا فقط . أنا لاأضع البطاقات فى صناديق الرسائل .

مارأيك فى :

معايير هذا الشخص الشخصية؟ ____________________

هل الجودة قضية هنا ؟ ____________________



ماذا سيكون معيارك ؟

____

ابراز شعار التوافق مع الجودة :

الاختبار الحاسم للجودة :

هل هناك طريقة سريعة ونافعة لمقارنة ماتفعله بما يفعله الآخرين بمعيار ما ؟ نحن نظن أن هناك طريقة ولانعتقد أنها بالضرورة معقدة .تذكر فقط . أن التوافق مع الجودة هو:

الجودة:
تلبية لشروط وتغيرات تم الأتفاق بشأنها .

تستطيع أن تقول أن التوافق مع الجودة هو الضوء الذى ينير مبدأالجودة. تستطيع أن تطبق هذا الأختبار الحاسم على نفسك ، وعلى الأشياء المهمة التى تقوم بها ، أو على الآخرين وعلى المهام الحاسمة التى وافقوا على القيام بها . لاتكون الشروط موجودة دائماً فى إعلان فى الجريد اليومية . فى بعض الحالات ، تكون الشروط والتغيرات مفهومة ضمنياً ويتم الحكم على الجودة ضمنياً كما يتم الحكم عليها أيضاً بالعقود المكتوبة.

عندما تكون فى هذا الموقف ، اسأل نفسك إن كانت الخدمة أو الأداء أو النشاط يتوافق فعلاً مع الشروط والتغيرات المتفق عليها .

* في البنك	* عند شراء الجريدة
* في المتجر	* عند دفع قرض
* عند اصلاح حذائك	عند استعارة تجهيزات من أحد الزملاء ،
* عند شراء كمبيوتر	* عند حضور تدريب الفريق
* عند خدمتك مطعم	



اختبار توافق الجودة .

طبق أختبار الجودة..

الاختبار الحاسم : هل هذا توافق مع الجودة ؟ إذا كان يفى بالشروط و التغيرات المتفق عليها فإن ذلك هو الجودة ! تذكر . على الرغم من وجود مستويات مختلفة من الاداء ، فأختبار يتعلق بما إذا كانت تلك المستويات تتوافق مع ماهو متفق عليه .

إن الجودة على المستوى الشخصى قد تعنى أن يقوم الفتى أو الفتاة لتوصيل الجريدة الى مدخل المنزل و إلى صندوق الرسائل .

كلاهما يعنى الجودة إذا كان ذ لك هو ماتم الاتفاق عليه. تستطيع أيضاً أن تغير المطلوب بأن تطلب وضع الجريدة فى صندوق الرسائل حتى لاتبتل أو تسرق .

هذا التغير الجديد يحدد الان الأداء المطلوب وبتعبير آخر ، يحدد مستوى الجودة . حاول أن تعرف ، إذا كانت هذه الأشياء ستجتاز الاختبار .

	نعم	لا
١- يقضى ميكانيكى الجراج يومين إضافيين لينهى بعض الإصلاحات فى سيارتك . هل هذا توافق مع الجودة ؟	--	–
٢-يخبرك نفس الميكانيكى مقدماً بالوقت الذى سيستغرقة اصلاحها ويعيرك سيارة هل هذا توافق مع الجودة ؟	--	–

	نعم	لا
٣- يلغي صديقك أو تلغى زوجتك موعداً أسبوعياً للتنزه فى آخر لحظة. هل هذا توافق مع الجودة؟	--	--
٤- يتم الغاء موعدك المحدد مرة أخرى فى يوم الاجتماع هل هذا توافق مع الجودة ؟	- -	--
٥- تشعر ببعض التعب وتقرر تفويت ارتباط بموعد ومشاهدة فيلم بدلاً من ذلك . هل هذا توافق مع الجودة ؟	--	--
٦- بينما تتريض تقرر أن تخترق موقف السيارات لتوفر الوقت والجهد هل توافق مع الجودة ؟	--	--
٧- تسلمت أنذاراً نهائيى بدفع فاتورة الغاز ولكن الوقت متأخر يوم الجمعة ولذالك تنتظر حتى يوم الاثنين لتقوم بالسداد . هل هذا توافق مع الجودة؟	--	--
٨- لقد توقفت عن التدخين ولكنك تستمر فى أخذ نفثات من سجائر أصدقائك . بهذه الطريقه أنت لاتدخن حقاً .هل هذا توافق مع الجودة؟	--	--
٩- يتم الغاء موعدك مع طبيب الاسنان الخاص . لقد اتصلوا بك هاتفياً وتركوا رسالة بذلك فى اليوم السابق . هل هذا توافق مع الجودة؟	--	--
١٠- ابنك المراهق يولفق على تنظيف سيارتك مقابل استعمالها فى البل لكن موعدك تغير الى مساء الغد مع انه قام اليوم بغسيل وتنظيف السيارة.	--	--

أين يمكن تطبيق توافق الجودة ؟

ينبغى تطبيق توافق الجودة على أى وقت تشعر أنه مهم وعندما تتعود على استخدام توافق الجودة .ستجد أنك تقوم بتقييم أداء الجودة فى لحظة.

يمكن لاختبار توافق الجودة أن يساعدك فى :. . . .

- اتخاذ قرارات الشراء .
- التفاوض من أجل عمل اصلاحات .
- موازنة البدائل للمفاضلة بينهما .
- تحديد من ينبغى الاتصال به بخصوص المشكلات الاجتماعية .
- تحديد من تختارة في امور العمل.

بعبارة أخرى فإن فى أى وقت تتعامل فيه مع المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة وتتوقع وجود مستويات معينة من الاداء أو الرضا عليك باستخدام اختبار توافق الجودة من أجل تقويم الجودة .

الجودة والتوقعات

يتم قياس مستويات الأداء على أساس الجودة المتلقاة .

تقاس كثير من موضوعات الجودة بالنسبة للتوقعات المتفق عليها . والامر بسيط جداً ، يقوم احد الاطراف بعمل قائمة بما هو متوقع وقد تكون هذه القائمة مكتوبة أو شفوية أو حتى ملاحظات ذهنية ويقوم الطرف الآخر بالاستجابة عن طريق اعطاء تفاصيل عن التوقعات التى يمكن الوفاء بها والتوقعات التى لايمكن الوفاء بها ويصل الطرفان الى اتفاق حول ما سيتم تسليمة ويتم قياس ما يتم تسليمة على اساس الاتفاق الذى تم بينهما .

١- التوقعات (المتطلبات).

٢- القدرات .

٣- الاتفاق(الشروط، الوعود ، الإعلانات).

٤- التسليم (الأداء) .

٥- القياس .

قصة التوقعات

يدير روجر قسماً فى مؤسسة متوسطة الحجم للتكنولوجيا المتطورة ومجموعة مسؤولة عن شحن المنتجات الكاملة الصنع والتى تباع عن طريق قسم التسويق وتصنع عن طريق قسم التصنيع.فى الماضى حاول روجر ارضاء الجميع فى قسم التسويق باعطاء وعود بمواعيد تسليم مبكر للطلبات الخاصة التى تصل فى آخر لحظة .

وأراد ايضاً أن تكون علاقتة طيبة مع قسم التصنيع ولذالك لم يتذمر عندما حدث خلل فى جدول الإنتاج وبالتالى لم يتم الوفاء بمواعيد التسليم . أدرك روجر أنه من الصعب الوفاء بتوقعات الجميع كما أن أقسام التسويق والتصنيع بل وحتى قليل من الزبائن قدموا شكاوى رسمية عن جودة القسم الذى يرأسة . ذالك قام روجر بوضع سياسة يقوم بها كل واحد فىالقسم يتم خلالها اتباع الخطوات الخمس المذكوره .فهم يتلقون توقعات تفصيلية ثم يحددون مدى توافقها مع قدراتهم . ويتم التوصيل إلى اتفاق يتم التسليم بموجبها على أساس قدرتهم على الوفاء بالتسليم . فى النهاية يتم قياس أداء التسليم على اساس الاتفاق المحرر وبذلك لايكسب روجر كل مسابقات التعبية ولكنة لايتعرض للهجوم بسبب رداءة الجودة.

خيارات الجودة (ك . و . م)

الجودة تعنى الوفاء بالتوقعات .

لاتعنى الجودة الكمال فالجودة فى العمل أوفى المنزل هى الوفاء بالتوقعات . وتعنى فى بعض الاحيان عدم وجود أخطاء أو عيوب ، بينما فى أوقات أخرى فإن ماهو أدنى من الاخطاء الكامل ليعطينا ماتطلبة فالجودة تعنى أن نقوم بالوفاء بالشروط والتغيرات .

خيارات الجودة (ك . و . م)
خيار الكمال : لاأخطاء ، لاعيوب مرن.
خيار الوسط : النتائج الماضية جيدةً ،مرن جداً
خيار المرونة : صعوبة معقولة ، مرونة قليلة .

لاتقم ببناء عادة الفشل . ضع المعيا ر الصحيح من البداية .الوسط مناسب لمواقف عديدة . هناك مواقف اخرى تتطلب خيار المرونة أو الكمال .قم بأختيار الخيار الصحيح فى البداية واحصل على الاتفاق . تلك هى الجودة .انظر الى العايير التى وضعتها مبكراً فى هذة الوحدة . ارجع الى صفحة وأضف خيارات ($P-A-S$) .لتتعرف على مستوى الأداء المناسب .

قياس المعايير الشخصية :

يمكن قياس الاهداف والمعايير الشخصية الخاصة بك وذلك فقط عن طريقك ،لانة فقط باستخدام أدارة قياس معاييرك الشخصي ستعرف إن كانت فى المسار الصحيح .ويمكنك القيام بالقياس على اساس مشاعرك الذاتية (جيدة أو سيئة) أو على اساس مايتم تبليغة لك من الاشخاص المهمين الآخرين أو عن طريق احساسك بالرضاء ويتم قياس معايير الجودة الشخصية بطريقة مختلفة عن معاييرك فى العمل لأنها تنتج من قيمك ، اتجاهاتك واحكامك البديهية . ومن ناحية آخرى ينبغى أن تكون معايير العمل قابلةللمعايرة والملاحظة وذات

نتائج وموجهة لتحقيق نتائج معينة .

المعايير الشخصية	معايير العمل
*القيم	*قابلة للمعايرة
*الاتجاهات	*قابلة للملاحظات
*الحكم الإلهامى	*موجهة لتحقيق نتائج

مجموعةمتوازنة :

إن نموذج مقياس المعيار الشخصى فى الصفحة التالية سيساعدك على تحديد ماإذا كنت توفى بمعاييرك الشخصية.

الفصل رقم ٣

العناصر الثلاثة للجودة

" دائما ماتتم أسوأ الاعمال بأفضل النوايا "

أوسكار وايلد .

الاسس الدقيقة للجودة : الالتزام الكفاءة والاتصال

ان العناصر الثلاثة للجودة : الالتزام ، الكفاءة ، والاتصال هى الاساسات غير الملموسه لأهداف الجودة الشخصية أو التنظيمية ولايمكن واقعيا لمسها أوقياسها ولكن لايمكن أن تنجح أى خطة جودة بدونها

حجر الزاوية للجودة .

الالتزام

الكفأة

ألجودة

الاتصال

الالتزام

الالتزام هو الروح التصحيحية لسباح أوملبى يتدرب وحده خلال مئات الساعات خلال فترة ماقبل الفجر . الكفاءة هى العلم الباطنى لطيار مدرب جيدا يستخدم كل المعرفة المتاحة – التدريب والمعدات والبديهه – لاتخاذ قرارات سريعة . الاتصال هو الاحتكاك الشخصى الحيوى والاتفاق المشترك بين المديرين والموظفين الذى يجعل العمل يسير بسلاسة .

كما يتم بناء البيت على قاعدة خرسانية تحتية فان تصميم الجودة يبنى على أساس من الالتزام والكفاءة والاتصال .

لكى ينجح أى عمل لابد لكل موظف أن يكون ملتزما بالجودة :

قام أحد طلاب جامعة هارفارد – وهو يعرف نفسه جيدا – بترك هذه الملحوظة على بابه لشريكه فى الغرفة فأدنى فى السابعة . بالتأكيد يجب أن استيقظ فى السابعة . لاتيأس استمر فى الطرق حتى أجيب وكتب فى أسفل الملحوظة . "حاول مرة أخرى فى التاسعة" .

الالتزام مسألة ذات درجات فقد يكون موقفيا كما هو موضح فى القصة أعلاه ويتم تعريف الالتزام الكامل بالجودة . فى العمل على أنه الاختيار الشخصى أو التنظيمى الذى يتم اتباعه من خلال خطة عمل متفق عليها ويكون العاملون ملتزمين للتأهل لذلك الى المدى الذى تلتزم فيه الإدارة ويلتزم كل شخص بشىء ما لدرجة ما . ويختلف التزامنا باختلاف أهمية تلك الاشياء وبقدرتنا على الوفاء بها ولكى ينجح عمل مافى التزامه بالجودة ينبغى أن يكون كل موظف ملتزما بالجودة فى كل تفاصيلها .

مثال :

يعمل فرانك كمشغل لمفاتيح التثقيب ويقوم بطبع أوراق الترميز لقد قيل له . لاتفكر ، فقط اكبح ماتراه" ويعرف فرانك أنه يطبع أخطاء واضحة مثل (ه) بدلا من (ت) . ويقوم المبرمج الذى يتلقى أوراق الترميز بتصحيح الاخطاء ويرسلها لفرانك ليعيد طبعها وهى عملية مستهلكة الوقت . وفى أحد الايام سأل فرانك المبرمج ان كان يمكنه أن يقف بجانب مكتبه ليشاهد ثلاثة أخطاء واضحة ويصححها ليتمكن من طبعها صحيحة من المرة الاولى وبذلك يوفر وقت التصحيح لاحقا . بينما كان المبرمج لايزال على مكتبه سأله فرانك ان كان قد شاهد أخطاء أخرى واضحه ليصححها الان .

نعم

هل لدى فرنك التزام بالجودة

لأى درجة يمكن القول بأنه ملتزم ؟ عاليه متوسطه منخفضه

درجة الالتزام تتنوع

قم بتقييم التزامك ؟

ماهو مستوى التزامك بالجودة فى منظمتك ؟ الافراد يصنعون الفرق ، وكثير من هؤلاء الذين يعملون ككل ملتزم يمنكهم احداث ثورة فى الجودة والانتاجية فى منظمتك .

ويوجد أسفله مواقف عمل ومواقف شخصية تتطلب درجة من الالتزام ويوجد تحتها أربع مستويات من الالتزام . بجانب كل موقف ضع الرقم المناسب الذى يشير الى مستوى التزامك تجاه كل بند . ولن تعتبر اجاباتك خاطئة أو صحيحة ولكنها ببساطة تساعدك على أن تعرف نفسك وأن تعرف أيضا أين يمكن التزامك . معرفتك نفسك هو الخطوة الاولى فى صنع التغييرات .

مستويات الالتزام

١ - غير متذبذب

٢ - متقن (دال على جهد وعناية)

٣ - عرضى

٤ - عندما أكون فى حالة نفسيه جيدة

مواقف العمل والمواقف الشخصية

الزواج ـ التعليم ـ مساعدة الاخرين - العملاء - معايير الجودة الشخصية - الاستمتاع بالحياة - الاسرة - الاهداف التنظيمية - القيام بأفضل عمل ممكن

الكفاءة

قلة الكفاءة تدل ضمنا على جودة سيئة يمكن علاجها بالتعليم والتدريب بجانب الالتزام فان أهداف الجودة تتطلب اجراءات ومواقف تعتمد على الكفاءة ويمكن وصف الكفاءة على أنها المعرفة ، ينبغى أن يكون رواد الفضاء أكفاء . ونفس الشىء ينطبق على الصيادلة والجراحين ورجال الاطفاء وموظفى دفع الرواتب .

ويجب أن يكون لدى كل منهم مهارات معينة خاصه قابلة للقياس وتعليم جيد وحكم بديهى سليم وقدرة على تطبيق المعرفة المرتبطة بحل المشاكل وشعور بالمسئولية والاكفاء والجودة يترابطون معا لان الاكفاء يتأكدون من تلبية المتطلبات المتفق عليها بنجاح .

أما هؤلاء الاشخاص الذين لايؤدون عملهم بكفاءة فهم يقومون بالمهام بشكل متدنى فى جوانب أخرى من حياتهم وبدون الكفاءة فان الموظفين لايقومون بادخال الجودة فى المنتج أو الخدمة ويسعون فقط الى البقاء على قيد الحياة .

من ناحية أخرى يقوم مبرمجوا الجودة الناجحين برفع معنوياتهم وتحسين كفاءتهم من خلال التعليم والعمل الجماعى والبرامج المحفزة . عندما تقوم المنظمات بتنفيذ تحسينات فى الجودة بطريقة منظمة فهى تظهر الكفاءة على المستوى التنظيمى وتوفر خطة رئيسية للجودة وتشرك كل الموظفين فى تنفيذها انها توفر أيضا التعليم الخاص بالجودة وذلك على كل المستويات من الادارة العليا الى المستويات الادنى ويتم تصميم خطة الجودة والتدريب من أجل تطوير الكفاءة والكفاءة المطورة تقوم بدورها بتطوير الجودة كما أنها تعمل على تطوير الاستقلالية والعمل الجماعي ، أمن الوظيفة والارباح . وتقوم المنظمات بمساعدة الافراد على تطوير الكفاءة باعطائهم الادوات الصحيحة وتحميلهم المسئولية عن عملهم .

قم بتعقييم كفاءتك :

يوجد أدناه قائمة بجوانب الكفاءة الشخصية والمهنية تحت كل موضوع أكتب الجوانب التىتود تطويرها وتلك التى أنت راض عنها . بمساعدك مديرك أو الاسرة أو الاصدقاء ، ابدأ فى وضع أهداف جديدة للكفاءة للجوانب التى تود تطويرها وامسح بيدك على ظهرك بالنسبة للجوانب التى تؤديها بشكل جيد.

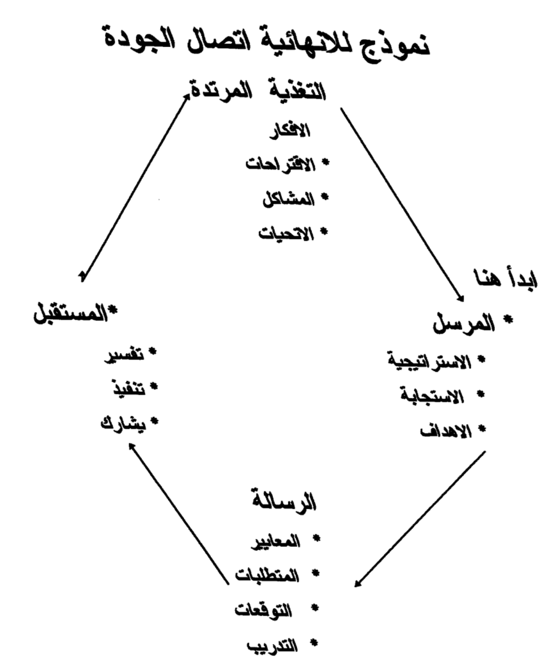
تحتاج تحسين		أنا راض
	مهارات الوظيفية	
________		________
________		________
	التعليم	
________		________
________		________
	الخبرة بالوظيفة	
________		________
	مهارت الاتصال	
________		________
________		________
	حل المشاكل	
________		________
________		________
	صنع القرارات	
________		________
________		________
	وقت الفراغ	
________		________
________		________
	التظيم	
________		________
________		________
	غير ذلك	
________		________

الاتصال

قال جورج برناردشوذات مرة "مشكلة الاتصال هى توهم أكتماله ".

مشاكل الاتصال هى السبب الاول للصداع فى معظيم الجماعات والاسر والمؤسسات أو بين الاصدقاء . رغم حسن النوايا عادة مايجد الناس صعوبة فى توصيل الرسائل بكفاءة الى الاخرين وفيما بين المرسل يضيع شىء مامن خلال تفسير الرسالة والروابط الضعيفة فى الاتصال تتضمن هدف غير واضح ، وعوائق مثل جدول أعمال غير معلق والفروق الثقافية واللهجة الخاصة بمجموعة معينة ، وقلة أو عدم وجود التغذية الراجعة *Feedback*. الرسم الموجود أدناه يبين كيف يعمل الاتصال الجيد . ان الهدف من الاتصال هو تحقيق تفاهم مشترك . وكلمة الاتصال باللغة الانجليزية *communication* مشتقة من اللاتينية *communits* وتعنى العمومية (عمومية التفاهم) ولايمكن للتفاهم العام والاتفاق المشترك أن يتم فى رسالة ذات اتجاه واحد مفاده مانقوم بارسال رسالة ونفترض أنه قد تم استقبالها وفهمها بالطريقة التى أردناها . أراد سائح أمريكى موجود فى مطعم أن يطلب شريحة لحم وعش الغراب . ولم يكن يتكلم الاسبانية كما أن النادل لايتكلم الانجليزية . وقام العميل برسم صورة لعش الغراب والبقرة . وترك النادل المائدة وعاد بعد دقائق قليلة بمظلة وتذكرة لمصارعة الثيران.





في هذا النموذج كل من الجانبين مسؤول عن النجاح وفى الاتصال الفعال ، تكون العملية مستمرة حتى يتم التوصل الى تفاهم مشترك فى الموضوع الذى يتم مناقشته .

ارشادات للاتصالات المطور

يمكنك تحسين الاتصال بشكل كبير فى المنزل والعمل اذا تذكرت أنت والاشخاص المهمين تلك الملاحظات .

١ -- حدد الهدف الحقيقى من رسالتك .

٢ -- ضع فى اعتبارك قدرة مستمعيك على الفهم .

٣ - استخدم القناة المناسبه للتوصيل .

٤ - احصل على التغذية الراجعة لتتأكد من الفهم المشترك .

٥ - قم باستمرار بتطوير مهارتك فى الاتصال .

٦ - عليك بالاستفادة من فرص التدريب .

٧ - قم بتعزيز ومكافأة الاتصال الجيد .

قم بتقييم اتصالك :

يتم تحديد الجودة بمقدار فاعلية ماتقوم به من اتصال فى حياتك الشخصية والعملية نحن نقوم بالاتصال بفاعلية أكبر عندما نتفهم التوقعات الموجودة فى الاتصال ونضع لانفسنا معايير قابلة للاستخدام .

أجب على الاسئلة الاتية لتوضح توقعات اتصالك وتضع معايير للاتصال :

١ - عندما تكون المرسل للمعلومات ، ماالذى تريده من المستقبل لكى تعرف ان كان فهم رسالتك ؟

٢ - ماالذى يمكنك عمله لتحصل على ماتحتاجه ؟

٣ - كيف يمكنك الوفاء بتوقعات الاخرين فى موقف اتصال ؟

٤ - ماهو المعيار (أو الهدف) المقبول الذى تضعه لزيادة جودة وفاعلية اتصالك الحالى ؟

٥ - كيف ستقيس معيارك ؟

٦ - ماهى بعض طرق تطوير الاتصال الخاص ببرنامج الجودة فى مؤسستك ؟

عندما تنتهى من ذلك ، اقرأ اقتراحات المؤلف أدنا

تعليقات المؤلف :

١ - التغذية الراجعة : التغذية الراجعة ! معظمنا لايعطى ولايحصل على القدر الكافى من التغذية الراجعة الذى يسمح باكمال حلقة الاتصال وتكون التغذية الراجعة تحريرية أو لفظية أو غير لفظية .

٢ - يمكنك أن تسأل مارأيك فى اقتراحى أو فيما قلته لك ؟ أيضا ، راقب بحرص الاشارات تخبرك بأكثر مما تخبرك به الكلمات وعندما تكون الرسالة تحريرية اطلب استجابة تحريرية .

٣ - اسألهم كيف يمكنك مساعدتهم . استمع بانتباه . زودهم بتغذية راجعة لفظية وغير لفظية. قم بعمل صياغة أخرى . كن متفتح الذهن .

٤ - نفس رقم ٣ واعرف هدفك .

٥ - التقييم الذاتى والتغذية الراجعة من الاخرين . هل أشعر بأننى أكثر كفاءة كمتصل ؟ هل تكتمل مشاريعى فى وقت أقل بأخطاء أقل ؟ هل يعطينى الناس معلومات جودة أفضل وبتفصيل مناسب ؟

نشر كلمة جودة .

٦ - الاتصال (والكثير من الاتصال) هو أفضل طريقة لخلق وعى بالجودة . اكتب كلمة جودة على الحوائط وممسحة الارجل واكتب كثيرا عن الجودة فى الرسالة الاخبارية الخاصة بمؤسستك . قم باستحداث شعارات -ـ قم بعمل مسابقة ـ وضع احصائيات عن الجودة ومخططات التقدم فى مناطق تناول الطعام ومناطق الترويح عن النفس . اعمل على انتشار الكلمة وتحدث عنها بفخر . اجعل الجودة جزءا لايتجزأ من ثقافة شركتك . يجب أن تتحدث الادارة عن الجودة بشكل منتظم . اجعل الجودة هى أول بنود جدول الاعمال فى اجتماعات الاقسام .

اقتراحات بشأن جودة الاتصال :

* ابدأ بعمل رسائل اخبارية بش\ان الجودة .
* قم بعمل شريط فيديو عن الجودة .
* قم باستحداث مجموعات للجودة .
* على الادارة أن تعقد جلسات للموظفين للحديث عن الجودة .
* قم بعمل صنادق للاقتراحات وعقد ندوات لمناقشة الجودة .
* قم بعقد اجتماعات عن الحالة الراهنة .
* قم باقامة حفلات تقدير للاداء الذى يتميز بالجودة .
* قم بصياغة بيانات عن سياسة الجودة (مكتوبة أو منطوقة) .
* تحدث مع العملاء .

ويقوم فيليب كروسبى فى كتابه "الجودة بدون دموع" بسرد القصة التالية وذلك من أجل شرح مدخل فعال للتواصل حول احدى مشكلات الجودة .

لقد كان فريق الادارة قلقا بشأن الاخطاء التى تحدث عن برمجة أجهزة الكمبيوتر . وشعر أعضاء الفريق بأن هذه الاخطاء تضع عبئا ثقيلا وغير عادى على الكمبيوتر الرئيسى حيث كان يتم استخدامه بشكل أساسى فى حل المشكلات . وقام الفريق بتقدير نفقات تصل الى ٢٥٠٠٠٠ جنيه استرلينى قبل التعرف على سبب المشكلة . ويرجع كل ذلك الى استخدام برامج كمبيوتر لاتطابق المواصفات بدرجة كافية . وبدلا من مجرد اخبار الناس بذلك قاموا باقتراض عشر سيارات حديثة الموديل ماركة "بى.ام. دبليو" ووضعوها على شكل صنف فى مقدمة موقف السيارات وبعد ذلك قاموا بدعوة الجميع ليعرفوا تكلفة تحديد مواطن الخلل وهو مايساوى سعر عشر سيارات بى.ام.دبليو حديثة وكان لذلك انطباعا عظيما .

الفصل ٤

أهداف مؤسستك

"اذا لم تكن تعرف الى أين تنوى الذهاب ، فغالبا ماينتهى بك المطاف فى مكان آخر "

لورانس ج بيتر .

ان معايير احدى المؤسسات للجودة تعتمد على سياساتها وأهدافها فيجب أن يعرف الموظفون ماهى هذه السياسات والاهداف .

ان معايير الجودة تعتمد على سياسات المؤسسة وأهدافها . فالاهداف تخلق الوحدة وكيان الجماعة . ولايمكن للموظفين مساعدة المؤسسة فى الوصول الى أهدافها اذا لم يكونوا على علم بهذه الاهداف .

وعادة ماتنقسم أهداف المؤسسة الى أربع فئات :

* بيان مهمة الشركة .
* أهداف القطاعات .
* مسئوليات كل ادارة .
* مسئوليات العمل الشخصية لكل موظف .

وتعتمد الاهداف على ماتود المؤسسة انجازه : حل المشكلات أو تصنيع منتجات أو تقديم خدمات . ولنجاح هذه الاهداف يجب على الجميع فهمها وقبولها . ويجب أن يكون هناك توافق بين مهمة الشركة من جهة وبين مسئوليات العمل القطاعية والادارية والفردية من جهة أخرى .

مثال :

تقوم شركة اكس واى زد المحدودة بصناعة أحد المنتجات . وقسم التصنيع فى شركة اكس واى زد على درجة عالية من الكفاءة وحدد هدفا للانتاج هو ١٠٠٠٠ منتج

آخر مكمل فى الربع الاول من السنة ويتصل كل منتج مكمل بأحد المنتجات الاصلية . وكانت تنبؤات الشركة تدعو الى انتاج ٥٠٠٠ منتجا هل يعمل قطاع الانتاج بشكل فعال نحو تحقيق الاهداف ؟ كيف يمكنه أن يكون أكثر فعالية عند العمل مع ادارات أو قطاعات أخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وتكون التكلفى عالية عند الاخفاء فى الاتصال والاتفاق حول الاهداف لأنه فى حالة عدم وجود اتصال واتفاق عام يقوم كل فرد بوضع القواعد الخاصة به وفى احدى مؤسسات الخدمة فان مثل هذا الانعدام فى الاتصال والاتفاق قد يكون السبب فى حوالى ٣٠ـ ٤٠ فى المائة من تكاليف التشغيل .

دور مهمتك :

هل قامت مؤسستك باصدار بيان بالمهمة .

هل تستطيع الاجابة عن الاسئلة التالية التى تدور حول مؤسستك والدور الذى تؤديه فيها ؟ ان معرفة الدور الذى تلعبه فى عمل مؤسستك يعد خطوة هامة نحو وضع ارشادات واعية للجودة .

١ ـ صف مهمة مؤسستك .

----

٢ ـ ماهو دورك الشخصى فى مساعدة المؤسسة فى انجاز هذه المهمة ؟

----

٣ ـ قم بعمل قائمة بمسئوليات القطاعات والادارات حسب ارتباطها بمهمة المؤسسة

----

٤ ـ اكتب مسئوليات العمل الخاصة بك .

----

٥ - اعمل قائمة بمسئوليات موظفيك (اذا أمكن) . -----------------

راجع مراقبة هدفك:

ماهو المعدل التقديرى لمؤسستك فى مراقبة الهدف ؟ قم بوضع علامات على مايلى التعرف مدى حسن فهم الموظفين لاهداف المؤسسة أو لاهداف اداراتها .

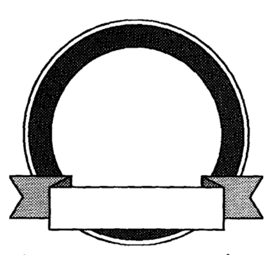
نعم لا

١ - هل أهداف مؤسستك مكتوبة ؟
٢ - هل هى مكتوبة بلغة واضحة وبسيطة ؟
٣ - هل يتم توزيعها علىنطاق واسع ويمكن للجميع الحصول عليها ؟
٤ - هل تتفق هذه الاهداف مع المجالات الاخرى فى المؤسسة ؟
٥ – هل هى واقعية ؟
٦- هل يمكن للجميع تطبيقها ؟
٧- هل تعكس هذه الاهداف احترام الادارة للموظفين ؟
٨- هل يقوم هؤلاء الذين يحددون الاهداف بالحديث عنها وتدعيمها بالامثلة .
٩- هل يوافق الموظفون على الاهداف ؟
١٠- هل يتوافر التعليم لمساندة الاهداف ؟
١١- هل تقوم الادارة بالمتابعة عند تحديد الاهداف ؟
١٢ - هل تحدد الاهداف مواعيد أخيرة محددة وواضحة ؟
١٣- هل تضع حد أدنى أو حد أعلى (اذا أمكن) ؟
١٤- هل يتم التعبير عنها بالتفاصيل بما فى ذلك الارقام ؟

الأهداف ..

أذا لم تكن مكتوبة فأنها ليست بأهداف

صياغة معايير الجودة :



ان الاهداف هى أهم عوامل تحديد مراقبة الجودة .

الاهداف هى أهم عامل مفرد من عوامل مراقبة الجودة وكلما زادت دقة الاهداف ؟ زادت التوقعات بنتائج أفضل . وتشكل الاهداف أساس المراقبة . والمراقبة هى طريقة أخرى لتحديد معايير الجودة . وعندما تكون لديك معايير للقياس تم الاتفاق عليها يمكنك الاعتماد على النتيجة .

والمراقبة طريقة للتحقق من معرفة ما اذا كنت تقوم بما تقول أنك ستفعله عندما تقول أنك ستفعله والمراقبة تساعدك فى تحديد ما اذا كان أحد المنتجات صالح للاستخدام . والنقطة الجوهرية هى أنه ينبغى تصميم الاهداف والمراقبة للتأكد من أنك تفى باحتياجات عملائك .

وعادة مايتم اتباع الخطوات التالية وذلك من أجل انشاء أجهزة المراقبة ومعايير الجودة . ولايلزم أن تكون هذه الخطوات بسيطة بحيث يمكنك استخدامها بطريقة فعالة قم بوضع علامات على الخطوات التى تتبعها بشكل منتظم فى شركتك :

قائمة مرجعية لوضع الاهداف :

نعم   لا

١ ـ قمنا بتحدي أهداف الشركة والقطاعات والادارات والاشخاص .

٢ ـ انهم متفقون فى الاهداف .

٣ ـ اتفقنا على الطرق التى سنستخدمها لتحقيق أهدافنا .

٤ ـ قمنا بوضع الارشادات للوصول الى عمل مقبول وتمت معايرة تلك الارشادات عن طريق مجلس الادارة .

٥ ـ نقوم بتعليم وتدريب الموظفين ونعلم بأن خطتنا لن تنجح بدون اعلام وتدريب موظفينا .

٦ ـ نقوم بتنفيذ عملنا مستخدمين معيارنا باعتباره ارشادات . ويتم ادماج معاييرنا فى تقنية مؤسستنا .

٧ ـ نقوم بالتحقق من نتائج العمل أثناء القيام بعملية الانتاج .

٨ ـ نقوم باجراء فورى وذلك من أجل تصحيح أى مشكلات أو أخطاء .

ماالذي نأخذه على هذه القصة ؟

قامت مجموعة تصنيع "اكس . واى زد" بعقد اجتماع رفيع المستوى فى ناد ريفى بعيد . وتمت مراجعة أهداف المؤسسة

واعادة تعريفها . وقام كل وزير قطاع بوضع معايير جديدة وفعالة للجودة للموظفين ووضع رقابة صارمة من أجل وضع تلك المعايير موضع التنفيذ .

وقام خبير مراقبة الجودة الذى أحضر ورئيس مصانع "اكس . واى . زد" بتقديم أحدث طرق مراقبة الجودة ؟ بما فى ذلك صيغ متطورة لتخطيط النتائج وعرضها فى أشكال بيانية وتمت بلورة الشكل النهائى لهذه الاجراءات والموافقة عليها وتلقى مدير القطاعات أوامر رسمية بعرضها على موظفيهم وذلك من أجل تنفيذها على الفور وكان من المتوقع أن يقوم الموظفون بتطبيق المراقبة الجديدة بشكل متكامل وسريع ، كما كان من المتوقع تدريب الموظفين على الاجراءات الجديدة فى غضون الستة شهور التالية .

فى رأيك الشخصى ما الذى نأخذه على هذه القصة ؟ (قم بمراجعة الصفحات ( )وذلك من أجل الحصول على الشرح :

الاجابة : اذا قلت أن الخطة كانت تفتقر الى الاضافات التى يقدمها الموظفون فأنت على صواب . ان سر نجاح أى برنامج للجودة يكمن فى أن يكون واضعوا المعايير هم أنفسهم الذين يتولون استخدامها ! صحيح أن مديرى المستويات العليا سيقومون بأستخدامها ولكن فى هذه القصة قاموا بوضع معايير لتطبيقها على كل المستويات .

ان معظمو مديرى المستويات العليا واخصائى الهندسة لايعرفون خبايا دكان العمل . لقد كانوا فيما مضى مرتبطين بالانتاج اليومى ولكن العملية والظروف تغيرت بشكل سريع ومن الواضح أنهم ليسوا على صلة بالواقع اليومى والخاص بتلبية متطلبات العميل . ان معرفتهم تمثل الاطار العام للعمل .

ولايمكن توكيد نجاح برنامج الجودة بالشركة الا باشراك كل الموظفين فى وضع المعايير واذا تجاهل المديرون الاضافات التى يقدمها الموظفين فانهم يتغاضون عن أكثر الاصول قيمة من حيث الاهداف التى ينبغى اتخاذها وبالنسبة للمعايير التى يتم بها قياس تلك الاهداف وعندما يساهم الموظفون فى وضع المعايير ، يتأكد المديرون من أن من يقومون بتنفيذها سيلتزمون بها .

إعادة سرد القصة :

يحتاج الموظفون الى المساهمة فى اجراءات الجودة المخططة .

قامت مجموعة "اكس . واى . زد" بعقد مؤتمر سنوى هام لكل مديريها ومراقبيها فى نادي ريفى بعيد . وقامت اللجنة التنفيذية بتقديم برنامج العمل المقترح للاهداف والمخططات المنقحة بالنسبة للسنة القادمة بما فى ذلك تنفيذ برنامج جديد وصارم لمراقبة الجودة وقامت مجموعات صغيرة بمناقشة الاهداف واقرتها أو اقترحت تنقيحات اضافية . ومن خلال التقييم واستطلاع أراء برزت أهداف جديدة ومنقحة حازت على موافقة اجماعية من جانب المجموعة .

وقامت خبيرة مراقبة الجودة التى أحضرها رئيس مجلس الادارة بتقديم أحدث طرق مراقبة الجودة . وقامت بعد ذلك بعقد جلسات لجماعات مغيرة وذلك لمساعدة كل ادارة فى الاجراءات لمسئوليات العمل الخاصة بها . وقامت الخبيرة بعرض طريقة لمساعدة المديرين فى تقديم الخطة لموظفيهم وقد اشتملت الخطة على طلب مؤهلات من الموظفين وكذلك طلب موافقتهم . وقامت أيضا بمساعدة المديرين من تصميم برامج تدريب بحيث يمكن لموظفيهم تنفيذ الخطة .

وقام مدير والقطاعات بالتخطيط للاجتماعى مرة أخرى فى غضون ستة أسابيع وذلك لسماع تقارير يقدمها لهم مديرو الادارات . وعتمادا على هذه التقارير قام مديروا القطاعات بتعديل أهدافهم بحيث تعكس مدخلات الموظفين . كما قام رئيس مجلس الادارة بعرض الاهداف النهائية للسنة التالية فى حفل يضم كل العاملين بالشركة فى غضون الستة أسابيع التى تلتها . وبعد مرور ثلاثة أيام على الحفل تم ارسال تأكيد تحريرى بالاهداف للجميع عن طريق البريد .

ألجودة هي جهد الفريق

الفصل ٥

معيار الكمال

"ان كنت تعتقد فى وجود الجودة غير المحدودة ، وتعمل فى كل أعماله بتكامل تام ، فان ما خلا ذلك سيسير على نفس المنوال"

فرانك بيرديو.

ان *PS* هى الحروف الاولى من *PERFECTION STANDARD* وتعنى معيار الكمال الذى تقوم بتطبيقه فى عملك من أجل تحقيق الجودة . ويمكنك أيضا استخدام *PS* لتعنى *PERSONAL SATISFACTION* أى الرضا الشخصى لأن ذلك الرضا يكون نتيجة مطابقة العمل للمواصفات

ماهو التقرير الكامل وماهو نداء المبيعات الكامل ؟ يعتنق خبراء مراقبة الجودة آراء متنوعة حول المعيار الذى ينبغى استخدامه لتحديد متى يمكن القول فان العمل المنتهى كاملا بدرجة تسمح بنقله للعملية التالية أو الى العميل . ويقوم خبراء مراقبة الجودة باستخدام مصطلحات مثل "خال من العيوب" و"خال من الاخطاء" وهو مايعنى أن المنتج أو الخدمة لا يشتمل على أية أخطاء . وهذا هو أحد المعايير .

هدف معيار الكمال الحالى من العيوب

يعتقد بعض خبراء الجودة أنه لايمكن تفادى حدوث الاخطاء لان الكمال لله وحده . ويوحى لفظ معيار الكمال بأنه ينبغى على الافراد والمؤسسات أن يقرروا مقدار مايمنكم تحقيقه من الكمال فى منتجاتهم أو خدماتهم وذلك اعتمادا على حاجات عملائهم ويجب أن يكون معيار الكمال خاليا من العيوب ان كان ذلك ممكنا ومع ذلك فان معيار الكمال يضع فى اعتباره أن الخوخ المخصص للعرض فى السوبر ماركت المتخصص فى الطعام يكون ذو جودة أعلى من ذلك الذى يتم انتقاؤه من مصنع لاعداد الطعام متخصص فى مواد حشو الفطائر .

ويجب التفكير فى الكمال باعتباره هدفا بدلا من اعتباره شيئا يمكن تحقيقه بالمعنى الحرفى للكلمة . وعلى ذلك فمعيار الكمال هو أحد الارشادات المكتوبة التى تنتفى عنها صفة الهراء والتى تساعد الموظفين على تحقيق الكمال فى خدماتهم أو منتجاتهم وذلك تبعا لمتطلبات محددة تم الاتفاق عليها وتكون نتيجة ذلك هى موظف يشعر بالفخر ومنتج أو خدمة مناسبة وعميل راض عن السلعة أو الخدمة وتقوم معايير الجودة بالمساعدة فى تجنب حدوث التذمر والاحباط .

P.S هدف معيار الكمال

تقوم معايير الكمال بتسهيل عمل الجميع . انها تسمح للافراد بالاعتماد على بعضهم البعض: عندما يكون لديك معيارا للكمال ، يكون لديك هدف تعمل من أجل تحقيقه . وكما قالت قطة شيشاير لأليس "اذا لم تجدى المكان الذى تبغين الذهاب اليه فأى طريق تسلكينه سيؤدى الغرض" . ومع معايير الجودة تعرف الطريق الذى نريد أن نسلكه ونملك لافتات تساعدنا فى الوصول اليه وفيما يلى ٢٠ سمة لمعايير الكمال المفيدة :

١ - يجب أن تقترب معايير الكمال الخاصة بك بخدمتك أو سلعتك الى انعدام العيوب بالقدر الذى تسمح به الطبيعة البشرية .

٢ - يجب تخليط معايير الكمال كما يجب أن تحظى بموافقة المتأثرين بها بما فى ذلك العملاء اذا أمكن .

٣ - يجب أن تكون مكتوبة ومصاغة بشكل واضح وكامل .

٤ - يجب أن تفى بمتطلبات عملائك .

٥ - يجب أن تكون سهلة الفهم والتطبيق .

٦ - عندما يتم وضعها لاينبغى لأى واحد منها أن ينحرف عن المعايير لأى سبب .

٧ - يجب أن تحصل على دعم الادارة العليا (والا فلن تنجح).

٨ - تتطور معايير الكمال فاذا لم يكن معيار الكمال يؤدى مهمته أو اذا ما أصبح مضى زمانه لعدم ملائمته عندئذ ينبغى تغييره .

٩ - يجب اضافة معايير كمال جديدة عند الحاجة اليها وينبغى مراعاة أن تحظى المعايير الجديدة بموافقة كل المتأثرين بمعايير الكمال .

١٠ - يجب أن تكون مكتوبة بطريقة تقوم بتعريف العملاء بما يمكنهم أن يتوقعوا الحصول عليه بالضبط .

١١ - يجب أن تمثل انعكاسا لاتجاه متكامل .

١٢ - يجب أن تكون موجهة لتحقيق النتائج .

١٣ - يجب أن تقر بأهمية الاداء .

١٤ - يجب أخذ معايير الكمال بجدية .

١٥ - يجب ادخالها فى برنامج تعليمى مستمر .

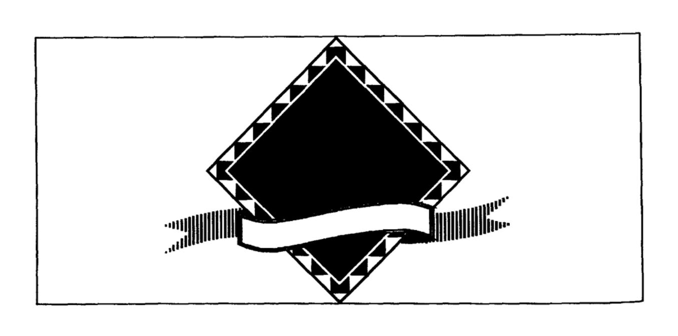
١٦ - يجب أن تكون انعكاسا لأهداف تنظيمية .

١٧ - يجب أن يتم وضعها بحيث تناسب كل مهام أى ادارة أو قسم .

١٨ - يجب ألا تعتمد على المراقبة . بل يجب اتباعها بغض النظر عن المراقبة . ويجب مراقبتها عند حدوث خطأ ما وينبغى التعرف على أصل الخطأ وتصحيحه .

١٩ - يجب استحداث معايير الكمال والاهتمام بالوفاء بها .

٢٠ - يجب أن يتم توصيلها بطريقة فعالة وبشكل مستمر .



استخدام معايير الكمال : ماعليك الا القيام بذلك.

قم بقياس ادائك

عندما تضع معايير الكمال فانك تحتاج الى طريقة لقياس أدائك . ان الخطوات السبع التالية تساعدك فى وضع وقياس معايير الكمال الخاصة بك . وفى وجود الدافع المناسب يمكن وضع معايير الكمال بسهولة . ولاتحتوى هذه الخطة على أى سحر وكل ماينبغى عليك عمله هو اتباعها خطوة بخطوة - انها طريقة سهلة جدا لتحسين جودة عملك فى الحال.

ويتضمن جزء من خطة معيار الكمال ذات الخطوات السبع أن تصف عملك وذلك بمقدار ماتهتم به وليس بما تؤديه . وبعبارة أخرى ؟ كيف تجعل الشركة فى وضع أفضل ؟

مثال :

تعمل مارى مستشارة تدريب فى التعليم الفنى وعندما قامت بتقييم مافعلته فى عملها قالت فى البداية أنها قدمت برامج تدريبية للموظفين .

وبعد مناقشة دارت بينها وبين رئيسها قامت مارى بتوسيع التعريف وقالت أنها ساعدت فى تطوير أشخاص أكفاء . ان ذكرها لما تهتم به يعتبر طريقة ايجابية لبيان ماتفعله .

الخطة ذات الخطوات السبع : نظرة عامة تمهيدية .

عمل قائمة بمسئولياتك فى العمل وضع أهدافا لتحسين الجودة فى سبع خطوات

التعريف على أهم مسئولياتك فى العمل ، وفى وضع أهداف محددة لتحسين الجودة فى كل مهمة حسب الضرورة . وتقوم هذه الخطوات بتقديم برنامج عمل واضح ومتماسك لأوليات عملك كما تساعدك فى الانتهاء من أعمالك .

الخطوة الاولى : اعمل قائمة أهم المهام التى لديك .

الخطوة الثانية : قم بترتيب المهام التى لديك حسب فئاتها . ،

الخطوة الثالثة : اذكر النتائج النهائية لكل مهمة .

الخطوة الرابعة : اعمل قائمة بالانشطة التى يتم عن طريقها تحقيق النتيجة النهائية .

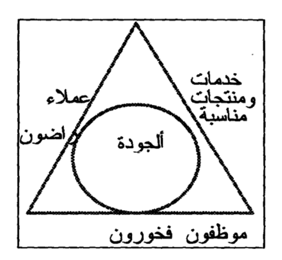
الخطوة الخامسة : قم بانتقاء معايير القياس الخاصة بك .

الخطوة السادسة : قم بانتقاء أحد الخيارات من خيار الكمال أو التوسط أو الامتداد لكل مهمه .

الخطوة السابعة : اعمل قائمة أهداف محددة لتدعيم خيارك من خيار الكمال أو التوسط أو الامتداد .

اضافة : يمكنك أيضا استخدام الخطة ذات الخطوات السبع من أجل أن يتعلم الموظفون الاخرون وضع أهداف للجودة .

أساس الجودة رقم ٣



الخطة ذات الخطوات السبع لقياس أداء الجودة :

أهم المهام

الخطوة الاولى : اعمل قائمة بأهم المهام التى لديك .

اعتمادا على أهداف مؤسستك وتوصيف وظيفتك ، قم بانتقاء أهم ثلاثة مهام تقوم بأدائها أثناء عملك وقم بترتيبها تبعا للاهمية يمكنك بعد ذلك توسيع قائمتك لتشمل مهام أخرى ترغب فى قياسها .

واذا بدأت بأهم ثلاثة مهام ، فانك تتجنب "التعطل عن طريق التحليل" .

المهمة الاولى : ____________________

المهمة الثانية : ____________________

المهمة الثالثة : ____________________

فئات المهام

الخطوى الثانية : قم بترتيب المهام التى لديك حسب فئاتها .

قم بترتيب كل مهمة على مقياس ١ - ٥ (حيث ٥ هى الاعلى) للفئات التالية :

		المهمة الاولى	المهمة الثانية	المهمة الثالثة
أ-	تساعدك فى تحقيق أهداف مؤسستك	______	______	______
ب -	تساعدك فى تحقيق أهداف القسم	______	______	______
جـ -	تستوفى توصيف الوظيفة .	______	______	______
د -	توفر الرضا الشخصى .	______	______	______
هـ -	تقدم اسهامات للمؤسسة .	______	______	______
و -	تجعل العمل سلسا بالنسبة للزملاء	______	______	______
ز -	تدر ربحا للمؤسسة	______	______	______
حـ -	تساعد فى وضع المؤسسة فى وضع قيادى	______	______	______
ط-	تقدم قيمة طويلة المدى	______	______	______

نتائج المهام

الخطوة الثالثة : أذكر النتائج النهائية لكل مهمة :

اكتب نتيجة كل من المهام الثلاثة الاولى والتى قمت بذكرها فى الخطوة الاولى كيف تبدو كل مهمة عندما تكتمل ؟ ان هذه المهام الكاملة هى المنتج أو الخدمة التى ستوفى بالتوقعات النهائية لمديرك أو عميلك .

مثال :

المهمة : كتابة طلبات الخدمة النتيجة النهائية : توصيل طلبات الخدمة الى الصيانة

المهمة الاولى : ________ النتيجة النهائية : ________

المهمة الثانية : ________ النتيجة النهائية : ________

المهمة الثالثة : ________ النتيجة النهائية : ________

تحقيق النتائج

الخطوة الرابعة : اعمل قائمة بالانشطة التى تحقق النتيجة النهائية .

ماهى الانشطة المحددة التى تقوم بها لتحقيق النتائج النهائية المدرجة فى القائمة أعلاه

مثال :

المهمة ـ كتابة طلبات الخدمة النتيجة النهائية : توصيل لطلبات الى الصيانة

المهام التى يتم أداؤها : الحصول على المعلومات من العملاء

ملء الاستمارات

المهمة الاولى : ________ النتيجة النهائية : ________

المهام التى يتم أداؤها : ________

المهمة الثانية : ــــــــــــــ النتيجة النهائية : ــــــــــــــــــ

المهام التى يتم أداؤها ــــــــــــــــــــ

المهمة الثالثة : ــــــــــــــ النتيجة النهائية : ــــــــــــــــــ

المهام التى يتم أداؤها ــــــــــــــــــــ

معايير القياس

الخطوة الخامسة : قم بانتقاء معايير القياس الخاصة بك .

من القائمة الموجودة أسفله قم باختيار المعايير التى ستقوم باستخدامها لقياس المهام الثلاثة . ويساعدك القياس فى أن تقرر ما إن كان عملك مقبولا أم يحتاج الى تحسين . وليست هناك حاجة لقياس كل وظيفة فى كل مهمة .

المهمة الاولى	المهمة الثانية	المهمة الثالثة
أقوم بقياس	أقوم بقياس	أقوم بقياس
الكمية	الكمية	الكمية
الجودة	الجودة	الجودة
التكلفة	التكلفة	التكلفة
الوقت	الوقت	الوقت
الدقة	الدقة	الدقة
رضا العميل	رضا العميل	رضا العميل
المرونة	المرونة	المرونة

الخطوة السادسة : أختر وضع أل *A P-A-S* لكل مهمة :

قم بانتقاء خيار الكمال أو التوسط أو الامتداد قم باختيار أحد الخيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد مما يلى . وخيارك من الكمال أو التوسط أو الامتداد سيكون هو أنسب اختيار لكل نشاط أى خيار هو الانسب للمهام المحددة الخاصة بك ؟

خيار الكمال : لاتوجد أخطاء ولا توجد عيوب وغير مرن .

خيار التوسط : النتائج السابقة جيدة وهو خيار مرن جدا .

خيار الامتداد : درجة صعوبة معقولة ومرونة قليلة .

وبالنسبة لكثير من المهام يكون خيار التوسط مناسبا . ويكون التحدى الذى يواجهاه هو الحفاظ على خيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد . وكن حريضا عند اختيار خياراتك وبعدها قوم أدائها وفقا لما تم الاتفاق عليه .

الخطوة السابعة : عمل قائمة لدعم الخيارات

اعمل قائمة بأهداف محددة لتدعيم خياراتك من الكمال أو التوسط أو الامتداد.

فى المهمة الاولى ماهو أهم قياس بالنسبة لك "الخطوة الخامسة" :

اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد الخطوة (السادسة) للمهمة الاولى هو : --

أذكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك فى الحفاظ على خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد :

١- ________________

٢- ________________

٣- ________________

فى المهمة الثانية ، ماهو أهم قياس بالنسبة لك (الخطوة الخامسة) :

____

اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد (الخطوة السادسة) المهمة الثانية هو :-

____

خيارات الكمال :

ذكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك فى الحفاظ على اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد .

١ - ______________________

٢ - ______________________

٣ - ______________________

فى المهمة الثالثة ، ماهو أهم قياس بالنسبة لك (الخطوة الخامسة)

____

اختيارك من خيارات الكمال أ, التوسط أو الامتداد الخطوة السادسة للمهمة الثالثة هو :

أذكر ثلاثة أهداف محددة تساعدك فى الحفاظ على اختيارك من خيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد :

١ - ______________________

٢ - ______________________

٣ - ______________________

ان الاهداف التى قمت بوضعها فى الخطوة السابعة هى خطواتك الاولى لقياس وتحسين الجودة بالنسبة لاهم المهام التى تقوم بأدائها . وفى كل شهر يمكنك اضافة مهمة جديدة وتقييم خطواتك ووضع هدف لتحسينها وفى نفس الوقت يمكنك اعادة تقييم اهدافك الاصلية وتقرير ما اذا كنت تريد عمل تغيرات بها .



تحديات الجودة

قم باستخدام الخطة ذات الخطوات السبع للتعامل مع التحديات التى تفرضها الجودة لن تختفى التحديات التى تفرضها الجودة عندما تبدأ خطتك ذات الخطوات السبع ، ولكن سيكون لديك طريقة منظمة للتغلب على هذه المشكلات والتحديات التى تظهر تكون على هيئة مشكلات ينبغى حلها وفرص أو أهداف جديدة ينبغي مواجهتها ويقدم الجدول الموجود أسفل طريقة أخرى أسهل لتعريف التحديات عند حدوثها فى بيئة عملك

التحديات	المهام الجوهرية	ميعاد الانتهاء	المسئول
لاتوجد ارشادات للجودة للعاملين فى المبيعات	مارس تمرينات الجودة الموجودة فى الخطة ذات الخطوات السبع وضع ثلاث أولويات للعاملين فى المبيعات	١٥ - أكتوبر	توم كلينتون جلوريا لوكلى
خطة معايير الكمال الخاصة بمعالجة البيانات فى قسم الطباعة بالية ومضى زمانها	قم باختيار خيارات جديدة للكمال أو التوسط أو الامتداد	٣٠ سبتمبر	دوريس بل لويس هاتون

الحصول على نتائج :

عند قيامك بتطبيق معايير الكمال الخاصة بك لابد وأن تحقق نتائج وعندما تقوم بفحص نتائج تطبيق معايير الكمال الخاصة بك أسأل نفسك الاسئلة التالية :

هل حصلت على النتائج التى كنت تتوقعها ؟

هل حصلت على أية فوائد لم تكن تتوقعها ؟ ماهي هذه الفوائد ؟

كيف يمكنك تحسين نتائجك الايجابية ؟

هل تنوى عمل تغييرات اعتمادات على النتائج ؟ مانوع هذه التغيرات ؟

هل توجد أية نتائج سلبية ؟ وماهي هذه النتائج ؟

هل يمكنك تغيير النتائج السلبية ؟ كيف ؟



الفصل السادس

كيفية تحقيق الجودة .

"سيكون ثمة نوعان من الشركات فى المستقبل ؟ شركات تحقق الجودة الكلية وشركات خارج مجال الاعمال" .

روبرت ميللر

يناقش هذا الفصل موضوعات الجودة الاساسية من ناحية كيفية تحقيقها ويقوم سام سيرت فى كتابة "صدق حتى تحقق" بسرد هذه القصة عن المدرب الاسطورى لفريق جرين باى بيكرز لكرة القدم ؟ فينيس لومباردى والمبادىء ذات مرة وبعد أن لعب فريق جرين باى بيكرز لكرة القدم مباراة سيئة جدا صعد المدرب لومابردى الى الاوتوبيس حاملا الكرة لاعلى وقال .. أيها السادة هذه هى كرة القدم" ومن مؤخرة الاوتوبيس قال أحد اللاعبين" أشرح ماتقوله ببطء يامدرب فسرعتك فى الكلام أسرع من فهمنا" .

قم بالتعرف على المكونات الفردية لبرنامج الجودة .

ولأن الجودة ليست شيئا ماديا لكرة القدم ، تزداد صعوبة التعرف عليها . ومع ذلك يمكننا التعرف على المكونات الفردية للجودة . وفى هذا الفصل نقوم بتقديم تسعة مكونات لبرنامج الجودة تنطوى على اتخاذ اجراءات ونعطيك بعض الارشادات الاساسية للتعامل مع كل واحدة منها . وسيتم تزويدك بتمرينات لمساعدتك فى تطبيق هذه القواعد فى عملك واليك عشرة من مكونات تحقيق برنامج الجودة وهى :

١ - التعرف على مشكلات الجودة وحلها .

٢ - التأكد من رضا العميل .

٣ - قياس النتائج .

٤ - مكافأة برنامج الجودة .

٥ - تحديد مجموعات الجودة .

٦- توفير تدريب الجودة .

٧- تقييم تكاليف الجودة .

٨ - وضع برنامج الجودة .

٩ - دعم برنامج الجودة .

١٠- العمل على انجاح الجودة .

١ - كيف تتعرف على مشكلات الجودة وتحلها

تتأسس الجودة على تجنب حدوث المشكلات ويمكن تجنب حدوث المشكلات وذلك فقط عندما تفهم العملية . ومعايير الكمال هى الوسيلة التى نتجنب بها حدوث المشكلات . وحتى لو كان هدفك هو انعدام العيوب ، فستحدث المشكلات من وقت لآخر لأن الافراد والظروف والمواد تتغير على مر الزمن والالتزام بالجودة يعنى ايقاف العملية وحل المشكلات . وتقوم الخطوات التالية بمساعدتك فى التعرف على مشكلات الجودة وحلها .

* ابحث عن المشكلة :

لاتظهر المشكلات عادة بدون تحذير ويقوم المديرون الملتزمون بمعايير الكمال بالتحقق من سير العمل بأنفسهم أو عن طريق معاونيهم ويجب أن يقوم المسئولون عن الادارة والاشراف بزيارة كل جزء من مكان العمل لغرض معين فى أذهانهم . ويقوم توم بترز فى كتابة "التطلع الى الامتيازى باطلاق صيغةالادارة بالتجول .

وخلال التجول يقوم المديريون بمقارنة مايرونه مع معايير الكمال . ويقومون بالاستفسار عن المشكلات المحتمل حدوثها ويقومون بتهيئة ظروف مدعمة لتجميع الموظفين على حرية التعبير عن المشكلات . (اذا لم تكن الادارة قد قامت بوضع تعريف واضح للاهداف ولمعايير الكمال ومع ذلك فقد يشعر العمال بالقلق ولايحسون بالرغبة فى مناقشة المشكلات) . وتقوم الادارة بمراقبة مواقف المشكلات عن طريق تحديد فرص

حدوث الاخطاء واتخاذ اجراء سريع عند حدوث تلك المشكلات ، ويعمل المديرون على اشراك الجميع فى حل المشكلات .

* تعرف على المشكلات من آثارها :

حدث انخفاض فى الانتاج مقداره ٢٠ فى المائة (تأثير) بسبب انتشار الانفلونزا (مشكلة) . ويغضب أحد العملاء (تأثير) لأنه يجب أن ينتظر ثلاث دقائق على الهاتف (مشكلة) . وتدل التأثيرات على أنه هنا لاشىء مايحدث فى العملية لايتلائم مع معايير الكمال .

* تحقق من التأثيرات لتصل الى سبب المشكلة :

ان الاسباب هى التى تؤدى الى حدوث المشكلات , وقد تكون بعض الاسباب واضحة . وبعض الاسباب الجوهرية الاخرى لاتكون واضحة , ومثلما يحدث فى قشرة البصلة الفاسدة فان كل طبقة يحتمل أن تكون هى السبب لذلك يجب أن تقوم بتقشير الطبقات للوصول الى السبب الجوهرى . وذا ا لم يتم اكتشاف الاسباب الجوهرية ومعالجتها قد يتكرر حدوث المشكلة .

ومتى تعرفت على السبب الجوهرى قم بتبليغ المشكلة الى كل من له صلة بها وراجع معايير الكمال المكتوبة لديك . اذا كانت هناك معايير عتيقة أو لاترتبط بالمشكلة ، يجب أن يتم تغييرها .

التأثير : نقص الانتاجية بمعدل ٢٠ فى المائة .

السبب : انتشار الانفلونزا .

السبب الجوهرى : عدم تقديم برامج التطعيم ضد الانفلونزا لموظفى الشركة .

التأثير : عميل غاضب .

السبب : الانتظار لمدة ثلاث دقائق على الهاتف .

السبب الجوهرى : زيادة الضغط على خطوط التليفون .

* قم بتصحيح السبب الجوهري :

قم باشراك الجميع فى البحث عن السبب الجوهرى وتصحيحه . بعض التصحيحات الممكنة للمشكلة المعروضة من قبل هى :

(١) تطعيم كل الموظفين الموافقين فى الحال ووضع خطة طوارىء ستعدادا ا لموسم الانفلونزا التالى (٢) تزويد خطوط تليفون اضافية وتخصيص عدد اكبر من الموظفين للرد على التليفونات خلال ساعات الذروة .

قم بتعزيز معايير الكمال لضمان تجنب حدوث المشكلات فى المستقبل . ان تجنب حدوث المشكلات يؤدى الى الجودة أما التصحيح بعد حدوث المشكلة فلايؤدى للجودة وبالرغم من صعوبة اثبات ذلك ، يقترح الخبراء دفع مكافئات على أساس مقياس من ١٠ ـ ١ مقابل تجنب حدوث المشكلات . انه ليس مدخلا مشرقا ومجزيا ولكنه تعويد للابطال الذين يقومون بنجاح باطفاء الحرائق . ولكنها استراتيجية غير رئيسية مثل الادوية الوقائية والتى تقوم ببساطة بالحفاظ على الصحة التنظيمية وبتحقيق الجودة دون التفاخر بالكلام وتكون النتيجة هى تقليل التكاليف واتمام المهام .

* قم باعادة التحقق للتأكد من عدم تكرار حدوث المشكلة :

لاتختفى العديد من المشكلات بشكل نهائى مع أول حل لها ومن المهم التحقق بشكل متكرر من أن الجودة لاتزال على حالها .

أطرح الاسئلة التالية : من ، ماذا ، لماذا ، أين ، متى ؟

قائمة مرجعية لحل المشكلات :

اليك قائمة مرجعية لمساعدتكم فى ابراز السلوكيات الشخصية ومواقف العمل التى قد تتسبب فى وجود مشكلات اذا لم تتم مواجهتها بسلوك ايجابى . قم بوضع علامة على السلوكيات التى تنطبق عليك واعرف الدرجة التى حصلت عليها وذلك من القائمة المرجعية .

نعم لا

١ - أنا أعمل بنشاط لدعم قرارات الادارة بخصوص الجودة فى مؤسستنا .

٢ - أقوم بكبح جماح أهوائى الشخصية والعمل كعضو فى فريق لاتمام تحقيق أهداف الجودة .

٣ - أنا راض عن الجودة كما هى ، وأتساءل علام تحدث كل هذه الضجة بشأن الجودة .

٤ - اعتمد على خبرتي الشخصية ونادرا ما أنشد أراء الاخرين عند اتمام تحقيق أهداف الجودة .

٥ - اننى واع تماما للطريق الذى أسلكه ودائما ما أحاول مراعاة صالح المؤسسة كلها عند وضع أهدافى الخاصة للجودة .

٦ - اننى أعمل بحماس لتحقيق أهدافى الخاصة بالجودة . وذلك من أجل الحفاظ على المعنويات المرتفعة فى ادارتى .

٧ - لا أوافق على العمل بعقلية الماضى عندما كانت الامور أكثر يسرا وأتعامل بشكل واقع مع مكان العمل الذى ينطوى على مزيد من التعقيد فى الوقت الحالى .

٨ ـ نادرا ماأغتنم فرصة التدريب المهنى فى أداء الجودة وحل المشكلات التى توفرها مؤسستى .

الاجابات : ١ و ٢ و ٥ و ٦ و ٧ نعم . ٣ و ٤ و ٨ لا . اذا كانت لديك هذه الاجابات ، فانك تنحاز الى الجودة وتمثل جزءا من محل وليس جزءا من المشكلة . واذا كانت لديك اجابات أخرى غير ذلك ، فقم بالتحقق من سلوكك نحو الجودة وقم بضبط سلوكك على هذا الاساس .

تدريبك على حل المشكلات .

١ ـ قم باختيار أحد المنتجات أو السلع فى ادارتك والتى تجد أن هناك مشكلة ترتبط بها ويتكرر بها ويتكرر حدوثها باستمرار قم بذكر المشكلة . (المشاكل هى انحرافات عن المعايير) .

---

٢ – اعمل قائمة بتأثيرات المشكلة وعواقبها (كل المشكلات تكشف عن نفسها عن طريق تأثيراتها) .

---

٣ ـ اعمل قائمة بالاسباب الجوهرية للمشكلات . كن موضوعيا . ان الاشارة بأصبع اللوم الى أحد الاشخاص يؤدى الى تكوين ستار من الدخله يحجب عنك السبب الحقيقى قم باستشارة من تعنيهم المشكلة اذا لم تكن متيقنا من السبب .

---

٤ - حدد الإجراء الوقائى الذى يمكنك اتخاذه .

____

____

٥ - قم بالمتابعة للتحقق من النتائج .

____

____

واجه الحقائق

يمكنك تلخيص تدريبات حل المشاكل السابقة عن طريق تذكر هذا الشكل الذى يقوم بتقوية الذاكرة وسوف يساعدك فى مواجهة الحقائق وى أن تصبح حلالا عالميا للمشاكل .

ابحث عن المشكلات

قم بتحليل البدائل

قم بالاختيار والتنفيذ

قم بتقييم النتائج

٢ـ كيفية ضمان رضاء الزبون (العميل) :

" ان الجودة هى مايرى العميل انها جودة "

د. ارماند فيجانباوم .

يريد العملاء منتجا يمكنهم الاعتماد عليه أو خدمة تفى بمتطلباتهم .

ان أفضل وأصغر اختبار للجودة هو معرفة ما اذا كان المنتج أو الخدمة تفى بمتطلبات عملائك . والعائد الذى تدره معايير الكمال بأى من ثقة العميل فى أن المنتج أو الخدمة يمكن الاعتماد عليها لفترة طويلة . وتتأكد شركتك من النجاح عندما تنجح كل منتجاتك وخدماتك وعندما يقوم العملاء تبز كيتل قائلين " اننا نثق فى كل ماتبيعه " .

ويمكن اسعاد معظم العملاء بسهوله انهم ببساطة يريدون أن نعمل مانقول أننا نعمله عندما نقول أننا نعمله . وهم يسعدون أيضا وتصيبهم الدهشة عندما نبذل الوقت فى المتابعة والسؤال عما كانوا يشعرون بالرضا وفكرة الاتصال التليفونى سهلة ولكن تنفيذها نادر . ويمكنك أن تتخيل الكم الهائل من المديح ومن الافكار الجيدة التى يمكنك تلقيها اذا نظرت الى المكالمات الهاتفية الخاصة بالمتابعة على أنها فحص للنجاح وليس اكثر من كونها مصدر تهديد لسمعة الحركة وتضع بعض الاحصائيات الهامة فى أيدينا على سبب ضياع العملاء من الشركات.

١٪ من العملاء المفقودين يموتون .

٣٪ يرحلون .

٤٪ يغيرون حسب نصيحة أحد الاصدقاء .

٥٪ يغيرون حسب نصحية أحد الاصدقاء .

٩٪ يمكنهم الشراء بسعر أرخص فى مكان آخر .

١٠٪ دائمى الشكوى .

٦٨٪ يذهبون لمكان آخر ممن يتعاملون معهم لايهتمون بتوفير احتياجاتهم

ان عملاءنا ليسوا مجرد زينة على الكعكة بل هم الكعكة نفسها . ان الزينة هى تحسين السمعة وزيادة الارباح كنتيجة لعمل الجودة . تشجيع العملاء على تقديم شكواهم

شجع الزبائن على الشكوى

يجب أن تسود الصداقة بينك وبين عملائك . فبعيدا عن العمال المهرة فان أفضل أفكار التطوير تأتى من العملاء . وتقوم المؤسسة الحكيمة باستخدام المعلومات لتطوير الجودة والخدمة . ولقد قامت عدة شركات يابانية بتشجيع العملاء على تقديم آرائهم عن طريق ادخال هذه العبارة فى عبوات منتجاتهم .

"ليس من الفضيلة أن تتقبل المنتجات السيئة بدون شكوى" .

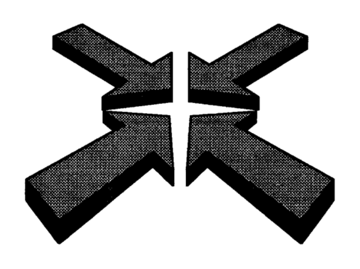
ومعظم العملاء لايبدون أى شكاوى ، انهم يتحولون بمنتهى الهدوء الى منتج آخر أو خدمة . ومع ذلك فمن المحتمل أن يظلوا متمسكين بالمنتج اذا تم تشجيعهم على تقديم الشكوى وعمل أى شىء لتحسين المنتج أو الخدمة كنتيجة لهذه الشكوى .

قم بتشجيع العملاء على الادلاء بأرائهم .

يمكنك تشجيع عملائك لمساعدتكم فى عمل منتج أفضل وذلك عن طريق أن تطلب منهم تقديم الشكاوى . والارشادات التالية تفيدك :

١- قم بتسهيل تقديم الشكاوى من العملاء . استخدم استمارات للشكوى وخط تليفون خالى رقم ٨٠٠ وقم بمراجعة العملاء شخصيا لمعرفة آرائهم .
٢- استمع الى الشكوى وقم بتوجيه أسئله واطلب مقترحات .
٣- اعمل على التأكد من أن الشكوى تصل للمختصين .
٤- قم بالتعرف السريع وبروح طيبة من أجل حل المشكلة .
٥- قم باستبدال المنتجات السيئة فورا وبدون أى مقابل .
٦- قم بخطوات ايجابية من أجل منع حدوث المشكلة مرة أخرى بعد ذلك .

ولاستحضار مفهوم الجودة بشكل أقرب داخل المنزل يمكنك تطبيق نفس الاختبارات على عملائك الداخلين كما تفعل مع عملائك الخارجين . فكر فى عملائك الدخلين باعتبارهم عملائك الشخصيين فهؤلاء الزملاء الذين يتلقون العمل الذى تقوم باتمامه . وتنبغى معاملة عملائك الشخصيين بطريقة أفضل من عملائك الخارجين وذلك لانك ستراهم بعد ذلك مرات أخرى . وتقوم صفحة العمل التالية بمساعدتك فى التعرف على عملائك الشخصيين وأهدافك للجودة وارتباطها بهم .



قائمة عمل الزبون الداخلي (الشخصى).

١ـ عملائى الشخصيين هم : ______________________________

____

٢ـ هدف معيار الكمال الخاص بى بالنسبة للمنتج أو السلعة الذى أقدمه هو :

(قم بمراجعة الخطوة السابقة من خطتك ذات الخطوات السبع) .

٣ـ قم بالاجابة بنعم أو لا على الاسئلة التالية :

نعم لا

١ – هل أضع عملائى الداخلين فى الاعتبار عند تحديد معايير الكمال الخاصة بى ؟

٢ـ هل أتحدث مع عملائى الشخصيين بشكل منتظم ؟

٣ـ هل أسئلهم عما اذا كانوا مسرورين أم لا ؟

٤ـ هل أسأل عملائى عما اذا كانوا يشعرون بالرضا ؟

٥ـ هل أطلب آراءهم ومقترحاتهم الصادقة ؟

٦ـ هل أنظر الى منتجى أو خدمتى من وجهة نظر الآخرين" ؟

٧ـ هل أقوم بتصحيح الاخطاء ومعالجة المشكلات بشكل سريع وكامل ؟

٨ –هل أقوم بالمراجعة للاطمئنان على عدم حدوث المشكلات مرة أخرى ؟

٩ـ هل أقوم شخصيا باستخدام منتجى أو خدمتى (حيث أمكن)٠

٣ . كيفية قياس النتائج :

الاطفال يعدون البلى والتجار يعدون الجنيهات واللاعبون يعدون الاهداف التي حققوها . ويمكن قياس كل ماتفعله . وفى موقع العمل نحتاج الى أنظمة قياس دقيقة ومسئولة تقوم بتحديد مدى دقة الاداء بينما نترك مكانا لعمل قياسات بديهية أيضا . وتقييمات المعايير الشخصية فى الفصل الثانى من الامثلة على التقييم البديهى والموضوعى .

قم بجمع المعلومات لتعرف موقفك .

ان الخطوة الاولى فى قياس النتائج هى جمع المعلومات لمعرفة موقفك . ويتم استخدام هذه البيانات الاساسية باعتبارها علامة بداية لمعرفة كيف يمكن احداث تغييرات مستقبلية فعالة وبذل الجهود لتحسين الاداء . وتؤدى البيانات السيئة الى قرارات سيئة . خذ الوقت الكافى لتقوم بالقياس الجيد واستعن بالموظف الذى يتم قياس عمله ليقوم بتأييد هذه الفكرة .

ماذا تقيس :

* الكمية (جنيهات عدد الوحدات التى يتم انتاجها ، الصفحات) .
* التكلفة (الجنيهات، ميزانية أعلى ، ميزانية أقل ، أرباح ، خسارة ، بدون ربح أو خسارة) .
* الوقت (الدقائق ، الساعات ، الوقت الاضافى ، وقت أقل ، وقت مدخر) .
* الدقة (الاخطاء ، العيوب ، التقارب ، عدد البوصات ، الدقة ، الصواب) .
* المرونه (سرعة تغيير وتطبيق المتطلبات الجديدة) .
* رضا العميل (الاجراء ، الشكاوى ، زيادة الكلبيات) .

متى تقيس :

ان أفضل وقت للقياس هو عند حصولك على أدق صورة لما يحدث . فينبغى أن تقوم هذه اللقطة السريعة بتسجيل الحقيقة بدون التأثير على النتائج . اذا قام القياس

بالتأثير على النتائج ، فأنت لاتقوم بتسجيل الاداء ، بل رد الفعل على القياس . وقد تريد فعل ذلك فى بعض الاحيان – أن تستخدم القياس كعامل دفع . ويكون العائق هو أنه لم يعد يقيس الحقيقة .

أدوات القياس :

* الملاحظة
* بحوث العملاء (أنظر الى العينة التى تلى ذلك) .
* قياسات ماقبل ومابعد (اختبارات ماقبل ومابعد) .
* البيانات الابتدائية التى تقوم بجمعها .
* البيانات الثانوية التى تحصل عليها من الاخرين .
* الاشكال البيانية الخطية (يتم توضيح نقاط البيانات على مدى الايام والاسابيع والشهور ووصلها بخط) .
* الاشكال البيانية العمودية (يتم جمع بيانات تراكمية فى شكل عمود لتوضيح مقارنات الوقت الكلى والمال والعيوب وعدد ساعات العمل) .
* الرسوم التوضيحية الخاصة بالمراقبة (يتم استخدام رسوم بيانية خطية أو عمودية مع خطوط أفقية وذلك من أجل عرض الحدود العليا أو الدنيا للاداء المقبول)

تذكر عند قيامك بالقياس :

* قم باطلاع الناس على نظام القياس
* قم باعطاء اسبابا لقيامك بالقياس .
* اسمح للناس بمعرفة ماسيحدث للنتائج .
* قم باجراء القياس بطريقة لاتؤثر على الاداء .
* لاتكن فضوليا عند القياس ولاتتجسس .

إستطلاع جودة الزبائن (العملاء) :

مثال :

استفتاء العملاء .

اننا نقدر عملك ونريد الاستمرار فى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تطابق مواصفاتك ، ونبغى أيضا أن نفعل ذلك فى الوقت المحدد . ونرجو منك الاجابة على الاسئلة التالية لمساعدتنا فى جهودنا من أجل تحقيق معايير عالية للجودة .

مقياس النقدي : ١- أقل الدرجات ، ٥ - أعلى الدرجات .

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ١- كيف تقوم بتقييم استجابتنا لاحتياجاتك ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٢- كيف تقوم بتقييم توصيل الخدمة أو السلعة ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٣- ماهو تقييم سرعتنا فى خدمتك ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٤- هل نتغير تبعا لاحتياجاتك المتغيرة ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٥- كيف تقوم بتقييم التعامل معنا وجها لوجه ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٦- كيف تقوم بتقييم التعامل معنا بالتليفون ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٧- ماهو تقييمك لمتابعتنا ا (مابعد البيع) ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٨- ماهو انطباعك العام عن جودتنا ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٩- هل تقوم معاييرنا الشخصية بتدعيم علاقات العمل الخاصة بنا ؟

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ١٠- كيف تقوم بتقييم جودة اتصالاتنا ؟

ملاحظات عامة :

____
____
____
____

شكرا على أستجابتك .

٤ - كيفية مكافأة أداء الجودة :

ألا تحب الحصول على الاشياء ! انه شىء لطيف أن تحصل على هدايا فى أعياد الميلاد وعيد رأس السنة . ومن دواعى السرور أيضا تلقى هذه الهدايا الصغيرة غير المادية مثل كلمات التقدير والمجاملة والعرفان . وقد يكون نظام المكافأة فى مؤسستك رسميا جدا أو غير رسمى للغاية . ويمكن أن تكون المكافأة فى شكل خطاب ودود أو مفكرة , ومهمة المكافأة هى أن تعترف بالانشطة المتعلقة بالهدف وتنميها .

ماذا تكافىء :

* قم بمكافأة النتائج أكثر من الجهود .
* قم بمكافأة الجهود التى تدعم أهدافا معينة بشكل مباشر.
* قم بمكافأة الاداء الحاسم وليست المهام الروتينية .
* قم بمكافأة الاداء الذى يمثل نماذجا جيدة للآخرين .

متى تكافىء :

* فى أقرب وقت ممكن بعد الاداء .
* عندما يقوم النموذج بتحسين أداء العاملين .
* عندما يقوم النموذج بتعزيز التزامك الشخصى بعملائك .
* عندما يقوم بتعزيز المعايير الشخصية والتنظيمية .

كيف تكافىء :

* قدم المكافأة علانية وليس بشكل شخصى .
* ابدأ بالمكافأة على فترات منتظمة .
* اطلب بشكل متزايد أداء أكثر وأفضل قبل المكافأة .
* اعمل على التأكد من مكافأة التفاصيل الصغيرة التى تسهم فى الجودة .
* كن محددا بشأن ماتقوم بمكافأته .
* كن صادقا بقدر الامكان .
* اظهر مشاعرك وتقديرك للاداء .

قم بربط الاداء الجيد بالربحية ورضا العميل .

الحافز قد يكون خطاب ودي أو مفكرة

٥ ـ كيفية تأسيس مجموعات الجودة :

"من وجة نظرى ان القوه الحقيقة لعملية تطوير الجودة الخاصة بنا هى اعتمادها المطلق على مايقدمه من يعرفون المشكلات ويعرفون طريقة حلها"

جون أكنى

يوجد عدد من الهياكل المستخدمة فى الشركات التى لديها وعى بالجودة وذلك من أجل تدعيم التزامها بالجودة . والهياكل الاساسية هى :

فى المؤسسات الكبرى يلتقى العملاء فى جماعات لتعلم كيفية تحسين الجودة وتطبيق هذه المهارات على المشكلات التنظيمية . حلقات الجودة .

حلقات الجودة .

اذا كنت تعمل لدى مؤسسة كبرى فقد تكون سمعت عن أو شاركت فى حلقات الجودة . وهى جماعات من العمال يلتقون تطوعيا ليتعلموا كيفية تحسين الجودة والانتاجية وبعد ذلك يقومون بتطبيق هذه المهارات على المشكلات التنظيمية . وتدور الفكرة الاصلية حول اجتماعات
اسبوعية تشتمل على :

* قائد التدريب اعضائه .
* اختيار المشروع .
* جمع البيانات والتحقق منها .
* تنفيذ الحلول .
* حضور الادارة .
* انتقاء مشروع جديد .

ان خبرة الكاتب عندما كان برأس دوائر الجودة أدت الى تغيرات محددة أعطت البرنامج نتائج سريعة وواضحة وذلك للحفاظ على تأييد المؤسسة وتشتمل هذه التغيرات على .

* مشروعات أقصر .
* اختيار المشروعات ذات التأثير التنظيمى المباشر فقط .

ان هذه التغييرات وتغييرات رسمية أخرى تم اختبارها بواسطة مئات من المجموعات فى السنوات القليلة الماضية . يوجد تطوير حديث ويواصل فريق الجودة التطوير عن طريق المطالبة باشتراك أوسع ونتائج أفضل فى الزيادة الجادة فى عدد المشروعات التى تتم فى كل عام .

مجلس الجودة :

ان التغيير فى مفهوم دائرة الجودة هو فكرة المجلس المشترك للجودة ويتكون المجلس من أعضاء يقومون بتمثيل كل قطاع من قطاعات المؤسسة . ويتضمن أيضا أعضاء من كل مستوى من مستويات الادارة والمراقبة وكبار الموظفين , ومجتمع المجموعة بشكل منتظم وذلك للتعرف على موضوعات الجودة وتحليلها وتصحيحها فى نطاق الشركة . ويقومون بأداء وظائف حل المشكلات بين الادارات .

لعب الادوات وابتكار الافكار :

لعب الادوار وابتكار الافكار عبارة عن خليط من أفكار مجموعات عديدة تقوم باستخدام الطريقة التى طورها الكاتب وذلك من أجل زيادة بناء الاتفاق الجماعى والابتكار والاداء الجيد . ان تكوين الجماعة وأوقات الاجتماعات والتفاصيل الاخرى يجب أن تتفق مع احتياجات مؤسستك .

ان لعب الادوار وابتكار الافكار عبارة عن جزء من عملية تسمى "الفحص الدقيق لجميع الجوانب" وتقوم هذه العملية باجتذاب وتعديل وتركيز ماتقدمه المجموعة من أفكار فى حوالى ساعة من الزمن . وتطلب عملية لعب الادوار وابتكار الافكار من المشارك أن يخلط مابين لعب الادوار وابتكار الافكار الجديدة وذلك لزيادة قوة توليد الافكار فى الجلسة وتسير العملية كما يلى :

١ - تخيل أنك شخص مايقوم بتسلم الرهانات ولكن ليس موجود بالاجتماع .

٢ - قم بالتفكير فى الافكار والاهداف والمشكلات والهموم الخاصة بكل من فى الاجتماع

٣- ومن وجهة نظر من يقدم الافكار ، يتم ابتكار افكار جديدة والتعليق عليها بشأن موضوع الجودة الذى تتم مناقشته .

مناقشة الجودة :

مناقشة الجودة عبارة عن منتدى يظهر فيه جماعة من المسئولين والمحاضرين وأصحاب المهن الداخلين والخارجين . ومن الناحية التطبيقية يقوم هذا المنتدى بجلب الخبراء المتخصصين بموضوعات الجودة وتتيح للعمال الاتصال بهم بشكل شخصى . ويوجد نوع مختلف من مناقشة الجودة وهو عبارة عن اجتماعى خاص حيث تتم دعوة الخبراء الفرديين أو رؤساء الادارات وذلك للتحدث بمزيد من العمق عن خبرتهم فى مجالات الجودة .

دراسة احدى الحالات .

قصة آن

ان هى المسئولة عن أحد برامج الجودة فى ادارتها . وادارتها مسئولة عن الحصول على تأييد العملاء فى شركة متطورة لبرامج الكمبيوتر . وقد وضعت الادارة معايير للكمال هى :

١- الرد على مكالمات العملاء بعد الدقة الثالثة للتليفون .

٢- معاملة العملاء بالطريقة التى يحبون التعامل بها .

٣- تخصيص ساعتين للرد على كل المكالمات .

وبالرغم من التزام أن بالجودة الا أنها خجولة وعندما ترى مشكلة ما فانها تتردد فى التدخل . وبعد فترة من الوقت ، قام من فى ادارتها بالرجوع لعاداتهم القديمة فى الرد على مكالمات العملاء وتم نسيان أهداف الجودة الجديدة . أى من العبارات التالية يجب على آن أن تنفذها لتعيد ادارتها على الصراط المستقيم ؟

------ تقوم بدعوة كل من فى الادارة لاجتماعى لمناقشة الجودة .

------ تتهاون فى حل المشكلة .

----- تتحدث فى الامر مع رئيسها

------ تواصل وضع نموذج للجودة

------ تقوم بتوبيخ العمال لعدم تحقيق أهداف الجودة .

------ تحضر مجموعة من المحاضرات لتدعم صفة الحزم فى شخصيتها .

------ تقوم بمراجعة العمال بشكل شخصى لترى كيف يتصرفون فى أهدافهم

------ تقوم ببحث لتعرف ماهى مشكلات الجودة .

------ تقوم بعمل مناقشة للجودة ولعب الادوار وابتكار الافكار .

------ تترك عملها بالمؤسسة .

الاجابات : يجب على آن أن تتحدث مع رئيسها فى الاول . يجب عليها أن تشرح خجلها وتطلب منه النصيحة . وبجانب تأييد المدير لها يجب عليها مراجعة العمال بشكل شخصى لترى كيف يتعاملون مع أهدافهم . ويكون أيضا القيام ببحث شىء مفيد جدا . وبعد جمع الاراء يجب عليها الدعوة لاجتماعى لكل الادارة وتقوم بعقد مناقشة للجودة باعتبارها طريقة لحل بعض مسائل الجودة . فى نفس الوقت ، يجب على آن أن تستمر فى وضع مثال للجودة . وقد تتقدم للحضور مجموعة محاضرات من أجل زيادة ثقتهابنفسها .

تكوين مجموعة الجودة :

تشكيل المجموعة :

متى بدأت تكوين أى نوع من مجموعات الجودة ، تأكد من وضع الاساس قبل الاستمرار . اشغل الجميع فى اعلامهم بالغرض من تكوين المجموعة ؟ وماهية أهدافها وماهو التأييد الذى تحتاجه لتحظى بالنجاح .

١ ـ ابدأ بالمتطوعين الذين يؤدون عملهم بشكل جيدا .

٢ ـ قم بارشادهم وتدريبهم وتعليمهم عن الجودة الشخصية والجودة فى العمل .

٣ ـ قم بتحديد أهداف وأولويات مع الادارة .

٤ ـ قم بتوسيع نطاق الاشتراك ليشمل عددا أكبر من القوة العاملة .

ادارة المجموعة :

١ ـ كن أو قم بتجنيد قائد يتميز بالحماس ولديه تعليم خاص بالجودة .

٢ ـ قم بجمع الاضافات والافكار من المؤسسة بأكملها .

٣- قم بتحديد واجبات ونتائج خاصة ومحددة لكل عضو .
٤- قم بتركيز الجهود على الاوليات الحاسمة للمؤسسة .
٥- استمر فى توسيع دائرة الاشتراك .

المشاركة فى المجموعة :

١- احضر واشترك كما يفعل الجميع .
٢- اعمل مع باقى أعضاء المجموعة وباقى العاملين فى المؤسسة .
٣- قم بالتعبير عن أفكارك عند الموافقة أو الرفض .

التقدم للادارة .

١- قم بتحديد مواعيد الجلسات عندما يكون لديك شيئا هاما لتقدمه .
٢- قم بتنظيم حضور المجموعة بأكملها .
٣- احصل على أرائهم بشأن رضاهم بالانشطة الحالية للمجموعة .
٤- اطلب أرائهم بشأن التغيرات فى الخطط والاولويات والاستراتيجيات .

متى تحل المجموعة :

١- عند التوقف عن تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة .
٢- عند غياب التدعيم الخاص بالمجموعة .
٣- بمجرد حل كل مشكلات الجودة .

٥ - قائمة مرجعية حول مجموعات الجودة :

تقوم القائمة المرجعية التالية بمساعدتك فى تخطيط مجموعة الجودة الخاصة بك . اذا كانت اجاباتك كلها بنعم على كل الاسئلة فأنت على استعداد لتكوين مجموعة للجودة وبدء مناقشة مشكلات الجودة وحلولها . وتوجد ثلاثة ارشادات نافعة (١) : كن خلاقا (٢) كن ايجابيا (٣) استمتع بالمجموعة .

نعم	لا	
–	–	هل نحظى بتأييد الادارة من تكوين مجموعة للجودة ؟
–	–	هل ستشارك الادارة ؟
–	–	هل قمنا بوضع أهداف وأولويات مشتركة مع الادارة ؟

- هل تم اعلام الجميع عن الحاجة الى مجموعة للجودة ؟
- هل لدينا حجرة للاجتماعات ؟
- هل قمنا بارسال مذكرات للجميع لدعوتهم للمشاركة ؟
- (يجب أن تكون المجموعة تطوعية) .
- هل لدينا قائد تم تعيينه وهو متخصص فى ادارة مجموعة للجودة ؟
- هل قمنا بتحديد شكل المجموعة (دائرة جودة ، مجلس جودة ، *Q PANEL* شكل آخر) ؟
- هل نعلم بشكل محدد ماهى مسائل الجودة التى نرغب فى مناقشتها ؟
- هل لدينا جدول أعمال ؟
- هل قمنا بتحديد وقت معين للبداية والنهاية ؟
- هل قمنا بتحديد وقت للمناقشة ووقت للراحة ؟
- هل قمنا باختيار اسم لمجموعتنا ؟
- هل قمنا بجمع اضافات وأفكار من يهتم بالموضوع ؟
- هل قمنا بتحديد الطريقة التى نحصل بها على الاضافات التى تريد المجموعة اضافتها بعد الاجتماع ؟



٦ - كيفية توفير التدريب على الجودة:

" ان الجودة تبدأ وتنتهى بالتعليم"

كاورو ايشيكاوا

" ان أول وأهم مكون للادارة هو التدريب"

بيتر ف . دراكر .

يقوم توماس جيلبرت بتعزيز التدريب فى كتابه "الكفاءة الانسانية" عن طريق أن يبدأ كالتالى :

الادارة الناجحة تساوى :

أ- توقعات واضحة .

ب - ارشاد وأداء ملائم .

جـ - أفضل المعدات الممكنة .

د - مكافآت مجزية .

هـ - تدريب نافع .

يمكن للتدريب أن يركز على احتياجات المهارة الحالية أو التطوير المستقبلى .

ان الجودة الشخصية والجودة فى العمل تقوم بعرض السلوكيات والمهارات والاراء والقيم التى تم تعلمها بمرور الوقت . ان أفضل برامج الجودة تعترف بأنه من الصعب التغلب على العادات القديمة . ومعنى ذلك أنه تحصل على نجاح أفضل عند تركيز التدريب على الاحتياجات الحاسمة للمؤسسة وعند استخدام المدخل طويل الامد . ان التدريب هو مهمة شخصية وادارية .

أفكار مفيدة عن التدريب .

١ - قم بربط التدريب مع الاهداف التنظيمية .

٢ - قم بالحصول على اضافات من الادارة وممن يتم تدريبهم .

٣ - قم بالمراجعة للتأكد من تحقيق الاهداف المحددة .

٤ - ابحث عن تطبيقات للمهارات التدريبية فى العمل .

٥ - لاتصف التدريب بأنه من أشكال الرفاهية أبدا .

٦ - لاتبدأ فى قطع النفقات عند قطع التدريب أبدا .



قائمة بداية العمل الخاصة بك:

(قم بوضع علامات على ماتنوى ادماجه فى برنامجك) .

أخطط لعمل	فى تاريخ	
ــــــ	ــــــ	تقييم شامل للاحتياجات لتطوير الاهداف .
ــــــ	ــــــ	ميزانية (للبرنامج بأكمله) .
ــــــ	ــــــ	مستشارين محددين وعصريين .
ــــــ	ــــــ	تحديد أنوع المدرسين
ــــــ	ــــــ	استئجار وتدريب المدرسين .
ــــــ	ــــــ	المراجعة المزدوجة لأهداف البرنامج .
ــــــ	ــــــ	تحضير وكتابة المواد الدراسية .
ــــــ	ــــــ	اختيار وحجز مواقع حجرات خاصة .
ــــــ	ــــــ	تحديد وطلب واختبار المعدات .
ــــــ	ــــــ	انتقاء طريقة لتقييم النتائج .
ــــــ	ــــــ	عرض عملية اختيار الطالب .
ــــــ	ــــــ	اخطار الطالب مسبقا (بالمواعيد والاماكن ، الخ) .
ــــــ	ــــــ	عرض طريقة عمل أى تصحيحات أو تعديلات أفكار أخرى

قم بتقييم برنامج تدريب الجودة الخاص بك :

قم بإجابة الاسئلة التالية لتقييم برنامج تدريب الجودة الخاص بك .

١- لدينا فى مؤسستنا برنامج تدريب فعال للجودة .

نعم ـــــــ لا ـــــــــ

٢- برنامج تعليم الجودة الخاص بنا يحظى بتأييد راسخ من الادارة العليا .

نعم ـــــــ لا ـــــــــ

٣- تقدم الادارة الاضافات التالية لبرنامج تعليم الجودة الخاص بنا :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

٤- يمكن وصف برنامج تدريب الجودة الخاص بنا كما يلى :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

٥- يقدم العمال الاضافات التالية لبرنامج تدريب الجودة الخاص بنا :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

٦- نقاط القوة التى لدى برنامج الجودة الخاص بنا هى :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

٧- يمكننا تحسين برنامج تدريب الجودة الخاص بنا بالطرق التالية :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

٨- يتم تحقيق المتابعة لتدريب الجودة فى مؤسستنا بالطرق التالية :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

٩- يتم تنفيذ تطبيقات برنامج تدريب الجودة على العمل كما يلى :

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ .

١٠- الاتفاق على تعليم برنامج الجودة فى مؤسستنا فعلا :

نعم ـــــــ لا ـــــــــ

٧ – كيفية تقييم تكاليف الجودة :

ان التكلفة أساس هام فى تطوير الجودة .

كم تتكلف الجودة ؟ ان هذه مشكلة – انك تحتاج الى طريقة لتقييم السعر الذى تدفعه نظير الجودة الان والسعر الذى يمكن أن تدفعه اذا وضعت برنامجا للجودة أكثر صرامة فى مكانه . بعد احلال برنامج الجودة تحتاج الى تقييم النفقات باستمرار وذلك من أجل مراقبة وضبط البرنامج . ان التكلفة هي أساس هام للتحسين . وقبل كل شىء نقوم بتعريف تكلفة الجودة .

تكلفة الجودة هى
مايتكلفه منع المشكلات واصلاحها السعر المشترك للمطابقة وعدم المطابقة

ويقوم فيليب كروسبى بتحسين هذا التعريف بدرجة أكبر فيقول بأن تكاليف الجودة تذهب فى ثلاثة مناطق : تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل .

المطابقة | تضمن أن الاشياء تتم بصورة صحيحة من المرة الاولى . وتشتمل على تحديد المتطلبات والمواصفات وتوصيل هذه المتطلبات والمواصفات واستخدام مدخلا وقائيا لعمل الاشياء بصورة صحيحة من المرة الاولى .

عدم المطابقة | يؤدى الى عمل الاشياء مرة أخرى وعدم تحقيق التوقعات يقوم باهدار الوقت والمواد ويخلق الحاجة الى المراقبة الدقيقة ويتكلف عشرة مرات أكثر من أجل الاصلاح عما تتكلفه الوقاية .

يجب عليك تقييم تكاليف الجودة بشكل دورى فى كل من عملك وحياتك الشخصية. . عندما تحظى الوقاية بقليل من الاهتمام تزداد التكاليف الخاصة بالمشكلات ان هذه هى طريقة لتحذر بها نفسك عند التهاون فى مراقبة الجودة .

الجودة فى العمل :

لتقييم تكاليف الجودة فى العمل ، تأكد من اشتمالها على تكليف :

* أنشطة لمنع حدوث المشكلات .
* مراقبة المنتجات والخدمات .
* التعطلات والعيوب التى تحدث قبل تسليم المنتجات والخدمات .

الجودة الشخصية : ان التكاليف الشخصية للجودة تتضمن الوقت والاموال والطاقة العاطفية التى يتم استخدامها من أجل تعلم وممارسة حياة تتمتع بالجودة العالية . وتتضمن أيضا الوقت المفقود والمشاعر والاموال والفرصة التى تضيع عندما لاتمارس حياة جيدة . وتأكد من اشتمالها على تكاليف :

* التعليم الوقائى أو "تعليم الشيء قبل حاجتك اليه" .
* التخطيط ووضع الاستراتيجيات الوقائية .
* الوقت الذى يتم استغراقه فى تطوير المعايير .
* المشكلات التى نسببها لأنفسنا بعدم تحقيق المعايير .
* المشكلات التى نسببها للآخرين بعدم تحقيق المعايير .
* المشكلات التى نسببها عندما لاتكون لدينا معايير للكمال أو اختيار ، من اختيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد .

احتفظ بمفكرة بالتكاليف :

فى مفكرة تشبه تلك الموجودة علي هذه الصفحة أحتفظ بمسار التكاليف التى تتعرض لها نتيجة عدم تحقيق اهداف الجودة الخاصه بك . يمكن لهذه التكاليف أن تكون شخصية بجانب كونها تكاليف مهنية ويمكنها أن تكون وقت أو أناس ترتبك بهما (وقت مفقود ، احساسات مجروحة) كما أنها قد تكون جنيهات أو بنسات . وأيضا احتفظ بمسار مكاسب الجودة الخاصة بك كل شهر خاصة وأنك تقوم باضافة أهداف جديده للخطة ذات الخطوات السبع الخاصة بك .

مفكرة التكاليف

يناير	فبراير	مارس
التكاليف	التكاليف	التكاليف
مهنيه يعتمد على الوقاية	مهنية شخصية	مهنية شخصية
	توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية
ابريل	**مايو**	**يونيه**
التكاليف	التكاليف	التكاليف
مهنية شخصيته	مهنية شخصية	مهنية شخصية
توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية
يوليو	**أغسطس**	**سبتمبر**
التكاليف	التكاليف	التكاليف
مهنيه شخصية	مهنية شخصية	مهنية شخصية
توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية
اكتوبر	**نوفمبر**	**ديسمبر**
التكاليف	التكاليف	التكاليف
مهنية شخصية	مهنية شخصية	مهنية شخصية
توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية	توفير يعتمد على الوقاية

٨ - كيفية وضع برنامج الجودة الخاص بك:

ارشادات لوضع برنامج جودة ناجح .

قد تكون رأيت برنامجا ا متعددة للجودة أثناء عملها فى فترة عملك . بعضها فشل والبعض الاخر نجح . اليك بعض الارشادات لوضع برنامج جودة ناجح . استخدمهم لبدء برنامج جديد أو تعديل برنامجك الحالى .

خطة شاملة :

يقترح كل مستشار أو كتاب أو منتدى عن الجودة أن تبدأ بخطة تنظيمية تقوم بتغطية أهدافك من البرنامج . ان ساعات قليلة يتم انفاقها على التخطيط توفر لك أياما وشهورا من الوقت المفقود فيما بعد .

الالتزام والتأييد :

قم بأطلاق الرصاصة ! سيفشل برنامج للجودة اذا لم تقم بتشكيل ماتعرفه القوة العاملة التى لديك وما تحتاج الى أن تعرفه . والفرق بتشكيل ماتعرفه القوة العاملة التى لديك وماتحتاج الى أن تعرفه . والفرق هو مايجب أن تغطيه برامج التعليم والتدريب .
ان نظرة وقتية وسطحية قد تقوم ببناء العواطف والاخلاقيات لغيره ولكن ذلك لن يدوم .
قم بوصل المصادر فى مستوى الجامعة مع الشركات الخاصة والافراد اللذين يمكنهم المعاونه فى هذا المجهود.

الادوات والمواد :

مواد المنهج الدراسى تمثل بداية جيدة . قم بتدعيم مايمكن أن تقدمه لموظفيك عن طريق اضافة المكتب وشرائط الفيديو ومجموعات شرائط الكاسيت المسموعة . ويعمل نظام للمراقبة والمراجعة والمحاسبات الخاصة بمحتوى الموضوع على خلق جودة أفضل

لاشتراك والتدخل :

ان من يريدون الدخول فى هذا البرنامج ـ وصدق أولا تصدق ، ان لديهم أفكارا عظيمة يمكنها عمل المعجزات . اسألهم وقم بتدريبهم وامنحهم الادوات المناسبة . قم بمتابعة التنفيذ السريع لافكارهم الراسخة لتبدأ تيارا ثابتا من الانتاج وتحسين الجودة .

مؤشرات القياس :

قم باختبار من ٦ الى ١٠ مؤشرات تكون هى الاختبار النهائى لنجاح البرنامج أو فشله . كل الجهود التى تم بذلها فى برنامج الجودة يجب أن تظهر فى المؤشرات . قم باستخدام أكثر طرق جمع البيانات من ناحية الملائمة وطرق العرض والتمثيل من أجل قياس الواقع وتصويره للجميع . قم بمناقشة التقدم والفشل فى ضوء المؤشرات المتفق عليها

المكافئات والحوافز :

لن يقوم الناس بأداء الاعمال لمدة طويلة دون الحصول على أحد أنواع المكافئات المادية أو الجوهرية . فالمال والعرفان والمسئولية والصور الفوتوغرافية ولوحات التقدير وحتى الاشرطة الحمراء .

يمكن أن تكون حوافز مستوية . حاول أن تحصل على مزيجا من المكافئات المادية وغير المادية بالاضافة الى المكافئات الجوهرية وغيرر الجوهرية . ويستجيب الناس الى المعاملات والاموال فى البنك وكلمات المدح فى الملف . وكل منا يريد شيئا مختلفا حسب احتياجاتنا الحالية ، لذلك يلزم لهذا الجزء من الخطة أن يكون متنوعا وفيه تجديدات دائمة . والاختبار هو ما اذا كانت المكافئات تؤدى الى أداء جيد ومستمر .

قم بتقييم برنامج الجودة الخاص بك:

ضع علامات على الخانات التى تطبق على تقييم برنامج الجودة الخاص بك :

	موجود	جديد	فعال
الخطة الشاملة .	_	_	_
الالتزام والدعم .	_	_	_
التعليم والتدريب	_	_	_
الادوات والمواد	_	_	_
الاشتراك الكلى .	_	_	_
مؤشرات القياس	_	_	_

لاتجعل ألاخرين يقيسون لك جودة برنامجك



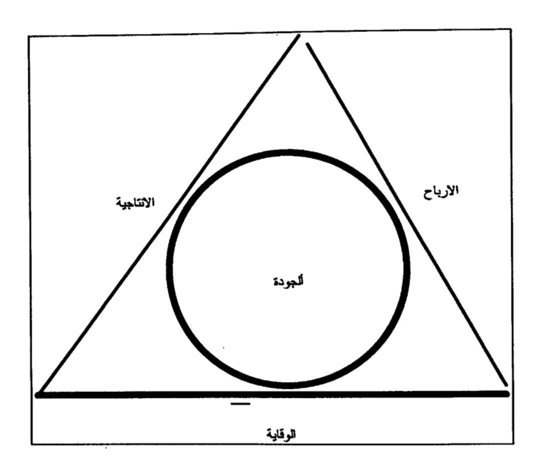
٩ - كيفية دعم برنامج الجودة الخاص بك:

يحتاج برنامج الجودة الى كثير من الدعم من الادارة والعاملين وذلك لضمان النجاح.

يريد الجميع أداء عمل يتميز بالجودة , مع أن برنامج الجودة الرسمى يستغرق الوقت والطاقة . انه يستلزم أيضا التفان والتكريس البصرى واللفظى لكل من يشمله البرنامج . وقد يبدوا هذا الطلب لبعض الناس غير ضرورى . وفى الوقع لازدهار برنامج الجودة ، يجب أن يحظى بتأييد يتميز بالحماس والتجدد من الادارة والعاملين . يجب على كل مجموعة أن تحدث ضجيجا بشأن الجودة . الكثير من الضجيج ! واليك تدريبان ، واحد منهما للمديرين والاخر للعاملين ، وذلك لاقتراح طرق فعالة لاظهار التأييد الذى تقدمه لبرنامج الجودة الخاص بمؤسستك وعندما تقوم باكمال تقييماتك قم بمشاركة القائمة التى أعددتها مع الاخرين واطلب مقترحاتهم لتعزيز التزامك بأهداف الجودى الخاصة بك .



الاركان الرئيسية للجودة :



كيفة تأييد الادارة والموظفين لبرنامج الجودة :

١ ـ كيف يمكن للجودة ابداء التأييد :

يشعر بعض المديرين بالضغط لأنهم يؤيدون الجودة . والبعض الاخر يبدأون برامج جديدة للجودة ويرغبون فى ارشادات أكثر . ولكن البعض يحتاجون الى طلقة فى الذراع |التنبيه.

وفى أسفل توجد قائمة بثمانية اقتراحات لإبداء تأييدك . اقرأهم وضع علامات على تلك التى تقوم بتنفيذها فعليا وعلى التى تنوى تنفيذها . وفى الفراغ الموجود بأسفل اعمل قائمة بأى تحركات مساعدة أخرى قمت بها ، وتلك التى ستبدأ فى القيام بها .

تنفذ بالفعل   سيتم تنفيذها

١ ـ نشر معلومات تتعلق بالجودة عن الخطط والاهداف والعملاء والموارد المالية .

٢ ـ حضور التقديمات بشكل منظور وكذلك الندوات والجلسات الشخصية واجتماعات العاملين .

٣ ـ اجتذاب الافكار والاقتراحات من أجل عمل تغييرات تفيد العملاء .

٤ ـ حضور اجتماعات التدريب .

٥ ـ جعل التدريب متاحا لكل العاملين .

٦ ـ فهم وتدعيم نظام قياس معايير الكمال .

٧ ـ فهم ودعم نظام المكافئات . (باعتبار أنه يوجد نظام للمكافئات) .

٨ ـ ابداء قبول منظر ومنطوق لبرنامج الجودة الخاص بنا

هذا ماأفعله بالاضافة الى ذلك   هذا ما أنوى فعله بالاضافة الى ذلك .

______	______
______	______

٣ - كيف يمكن للعاملين ابداء التأييد :

كثيرا مايتم نقد المديرين لافتقارهم الى تأييد برامج الجودة . وتكون جهودهم أكثر فعالية عندما يحصلون على تأييد ايجابى من موظفيهم . واليك بعض الاشياء التى يمكنك عملها لتأييد مديريك والبرنامج وزملائك . وفى الاسفل توجد قائمة من ستة اقتراحات لابداء تأييدك . اقرأهم وضع علامات على تلك التى تقوم بالفعل بتنفيذها وتلك التى عزمت على تنفيذها . وفى الفراغ الموجود بأسفل أذكر تحركات تأييد أخرى قمت بها وبعدها أذكر تحركات أخرى تتمنى أن تبدأ فى القيام بها .

تنفذ بالفعل   سيتم تنفيذها

١ - تعلم وأداء كل جوانب عملى بصورة طيبة .

٢ - مناقشة القرارات التى من شأنها تقليل الجودة .

٣ - وضع أمثلة جيدة للاداء للزملاء .

٤ - وضع واتباع خطة ذات خطوات سبع .

٥ - حضور التدريب الذى يتم تقديمه .

٦ - تطبيق المبادىء والاساليب الموجودة فى التدريب أو الكتب على العمل .

هذا ما أفعله بالاضافة الى ذلك   هذا ماأنوى فعله بالاضافة الى ذلك

______	______
______	______

١٠ـ كيفية تنفيذ الجودة :

حافز قوى .

السماع للاهداف .

أهداف يمكن تنفيذها .

تدريب وقتى .

معايير يمكن الوصول اليها .

معايير ذات مغزى .

الانتباه الى الاسباب

روح حريصة .

الوقاية من الاخطاء

الفحص السريع .

التزام لاتزعزع .

اتفاق .

عملية تستمر على

مدى الحياة .

التكامل .

العمل الجماعى .

نهم يمكننا التصرف .

قيادة حكيمة .

نتائج يمكن مراقبتها

العرفان بالانجازات

المعرفة .

الفصل ٧

نبذة عن الوقاية

كيفية الوقاية من الاخطاء

"لايمكن تجنب أخطأ غير موجودة "

فيليب كروسبى

تنطوى الوقاية على حل المشكلات قبل وقوعها . وبعبارة أخرى ، يجب أن تكون أهداف الجودة هى أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الاولى . اذا كانت شركة هندسية تريد بناء أحد الكبارى فانها تقوم بعمل برامج عمل تطابق المواصفات التخطيطية . تخيل صب الخرسانة ووضع عوارض أفقية على جانبى النهر والامل فى أن يتلاقيا فى المنتصف واكمال الجسر .

ان توقع الاخطاء والوقاية منها أقل من التكلفة من اصلاحها .

ان اصلاح المشكلة بعد حدوثها يكون دائما أكثر فى التكلفة ويسبب مزيد من الاحباط عن توقع الاخطاء واتخاذ الاجراءات الوقائية . وسر الوقاية من الاخطاء هو معرفة العملية الخاصة بك . هل تقوم بتصنيع اشباه الموصلات ؟ هامبورجر ؟ صفقات أوراق لعب ؟ أين يوجد احتمال حدوث المشكلات ؟ أذكرها وتحقق منها .

تطوير المراقبة الاحصائية للجودة حيث يتم التعرف على كل متغير فى العملية وقياسه .

عند التصنيع ، عملية المراجعة هذه تسمى المراقبة الاحصائية للجودة (اس.كيو.س) . ويتم التعرف على كل متغير من متغيرات العملية وقياسة . واذا خرج عن نطاق المراقبة يتم اعادة ضبطه . والخدعة تكون هى ابقاء كل المتغيرت فى نطاقات الاحتمال . ولا يجب أن تمثل المراقبة الاحصائية للجودة أى مشكلة . ويجب أن يكون من يقومون بعمل الاشكال البيانية الخاصة بالمراقبة مهرة ولكن من يقومون بمشاهدتها

يحتاجون فقط الى السيطره على مداخل قليلة لقراءة اللوحة . ويواجه العاملون بعض المشكلات مع المراقبة الاحصائية للجودة لأن العملية ليست مثيرة ولأن بعض الناس يشعرون أنها تتداخل مع سعة حيلتهم . فيتم حبس المديرين والمراقبين فى فخ البطل – الا اذا تم انقاذ العملية وهى على حافة الكارثة ، ولاتوجد كثير من المشكلات لتسبب القلق بشأنها ... ولايوجد عرفان شخصى .

لهذا السبب لايحظى مفهوم الوقاية بالذات بشعبية كبيرة وتم وصفه على أنه :

* غير شيق .
* غير مثير .
* غير مجدى .
* غير ممتع .
* ممل .

ولايحصل العمال على الميداليات الذهبية بسبب الوقاية لأنهم لا يفعلون أى شىء ملحوظ أو يتميز بالبطولة . ونادرا مايتم ذكر مديرى ادارات الجودة فى عناوين مراسلات الشركة . انهم أناس يعيشون فى هدوء خلف الاحداث ويلتزمون بذبح أشباح تنينات لم تتجسد بعد . انهم يؤدون العمل الصامت بتنفيذ الاعمال بطريقة صحيحة وعرضها على الجدول

دائما .. الوقاية خير من العلاج

مبادىء الوقاية :

الوقاية هى الهدف الاساسى : انها تقرأ الفاقد وتوفر المال وتزيد الانتاجية .

فى برنامج الجودة جيد الفهم ، تكون الوقاية هى بؤرى التركيز الاساسية ورغم صعوبة ترويجها ، فهى تمثل دعامة كل برامج الجودة الناجحة . ان الوقاية تقلل الفاقد وتوفر المال وتزيد الانتاجية . واليك قائمة تصف مبادىء الوقاية ضع حرف "T" أمام العبارات التى تعتقد أنها صحيحة . وحرف "F" أمام تلك التى تعتقد أنها خاطئة . قم بمراجعة الاجابات فى نهاية القائمة .

صحيح خطأ

____ ____ ١ - الوقاية تعنى تنفيذ العمل بشكل صحيح من المر[ة] الاول

____ ____ ٢- أفضل طريقة لضمان الجودة هى المراقبة .

____ ____ ٣ - ان السلوك الايجابى والاتصال والعمل الجماعى هى كل العناصر الضرورية للوقاية .

____ ____ ٤ - كلما زادت بساطة التخطيط أو التصميم ، قلت فرصة حدوث الاخطاء .

---- ---- ٥ - الوقاية هى مسئوليى كبير مهندسى المراقبة فقط

____ ____ ٦ -يقوم الناس بزيادة اهتمامهم بالجودة عن طريق الحوافزوالتأديب

______ ٧ - تقوم المتطلبات امكتوبة بالقضاء على الحاجة الى الوقاية .

______ ٨ - تحدث الاخطاء لأن الناس لاينظرون الى أهمية الوقاية .

______ ٩ - تكون الوقاية أسهل عندما تفهم عملك بشكل كامل .

______ ١٠- الوقاية فى التصنيع أهم من الوقاية فى صناعة الخدمة.

اجابات : ١ صحيحه ، ٢ خطأ (أفضل طريقة لضمان الجودة هى الوقاية . المراقبة مكلفة وتخلق سلوكا شبه سلوك كلب الحراسة) ٣-٤ صحيحة ، ٥ خطأ (ان الوقاية هى مسئولية الجميع . فكلما اشتراك أناس يزداد احتمال اكتشاف المشكلات بسرعة) ، ٦ صحيحة ٧ خطأ (ان المتطلبات المكتوبة تساعدك فى فهم العملية والاهداف ولكنها لاتقضى على المشكلات) . ٨-٩ صحيحة ١٠ خطأ (الوقاية تتماثل الاهمية فى كلا المجالين . ولكن المداخل الى الوقاية قد تختلف) .

كيفية الوقاية من الاخطاء :

تعتمد الوقاية على مايلى :

١ - فهم المتطلبات بوضوح .

٢ - أخذ المتطلبات بجدية .

٣ - اليقظة .

٤ - فهم كل مهام عملك أو عمليتك بصورة حميمة .

٥ - أداء عملك بصورة صحيحة من المرة الاولى .

٦ - العمل فى اتجاه تطوير مستمر .

٧ - الفطرة السليمة (مازالت من الموضة) .

ان المحاسب صغير السن فى القصة التالية يمكن أن ينتبه الى المبادىء التى تم ذكرها فى أعلى .

جيمس محاسب جديد فى شركة محاسبات كبرى فى مانشستر . وأصيب جيمس بالاحباط عندما لم تصبح أعمدة الارقام الخاصة به صحيحة تماما . وفى النهاية وفى محاولة يائسة قام باضافة هذا السطر فى نهاية صفحة البيانات : "أى اس يو" ١١٢١٨ جنيه وعندما سأله المدير مايقصده بهذه الحروف أجاب جيمس باقتضاب بأن معناها خطأ فى مكان غير معلوم .

ان التكلفة الحقيقية لعمل به عيوب أو خدمة متواضعة من المستحيل قياسها تقريبا .ودائما سيكون من الاوفر الوقاية من الاخطاء بدلا من الجمع والحل والتعديل وذلك لأن الجمع يحدث بعد الحقيقة . ولايتم تحقيق الجودة عن طريق المراقبة والاختبار فقط ، ان هذه العملية مكلفة وهى طريقة تستهلك الوقت . والحقيقة والفطنة تشيران الى أن أفضل نظام لضمان استمرار الجودة هو التطوير الدائم للوقاية باعتبارها أولوية واضحة .

الوقاية مقابل التصحيح :

الارباح ١٠-١

الوقاية هى : امضاء الوقت فى تسجيل الرسالة كاملة وتامة بحيث تستطيع أنت أو أى شخص آخر الرد عليها كما يجب .

بينما التصحيح هو : امضاء عشرة أضعاف هذا الوقت فى فهم الرسالة والاتصال مرة أخرى للتأكد من معنى الرسالة الاصلية .

لوقاية هى :ايقاف السيارة والنظر فى الخريطة لمعرفة طريقا محددا ومباشرا لعنوان ما فى قلب المدينة .

بينما التصحيح هو : استعمال عشرة أضعاف كمية البنزين فى السير من شارع ذو اتجاه واحد ودفع تذاكر ايقاف السيارة وازعاج المشاة .

الوقاية هى ... تقديم تدريب جيد ووصف الاهداف العريضة للادارة حتى يستطيع جميع العاملين معرفة كيف يتلائم عمل كل فرد ويساهم فى تحقيق الهدف .

بينما التصحيح هو امضاء عشرة أضعاف هذه الساعات فى التوبيخ من الرؤساء واعادة التدريب وتأدية العمل بنفسك .

الوقاية هى ... امضاء شهر فى تعلم الطريقة الصحيحة لتركيب وتشغيل الكمبيوتر الشخصى الخاص بالمكتب لاغراض معالجة الكلمات وادارة قواعد البيانات ومد الصفحات

بينما التصحيح هو امضاء عشرة اضعاف هذه الشهور فى اعادة تركيب البرامج وفقد البيانات والارتداد للطرق القديمة لانجاز الاعمال .

الوقاية هى ... توجيه الاسئلة الصحيحة واستغراق الوقت للبحث عن أصل المشكلات المعنوية مرة واحدة والى الابد .

بينما التصحيح هو امضاء عشرة أضعاف هذا العدد من الساعات والجنيهات فى محاولة لايجاد حلول غير نهائية تزيد من الاحساس بعدم الثقة والاحباط .

الفصل ٨

الجودة من البداية للنهاية :

نظرة عامة :

الفصل الاول : الوعى بالجودة .

* الجودة هدف أو مجموعة متطلبات .
* الوعى بالجودة هو الخطوة الاولى فى تنفيذ خطة جودة شخصية أو تنظيمية .
* "لسنا أسوأ من غيرنا" ليست فلسفة الجودة .
* لمعايير الجودة العديد من المزايا والقليل من العيوب .

الفصل الثانى : المعايير الشخصية للجودة .

* تقوم المعايير الشخصية للجودة بالتحكم فى أفعالنا وقراراتنا طول اليوم وكل يوم .
* تحديد الاهداف يعمل على تطوير المعايير الشخصية للجودة .
* يقوم الافراد باتخاذ المئات من القرارات التى تتعلق بالجوْدة كل يوم .
* فى أى وقت تتوقع أن تتفق المنتجات أو الخدمات أو الانشطة مع معايير معينه ، قم باستخدام (Q-M-A-T-CH) الخاصة بك (الاتفاق مع نهايات أو تغييرات متفق عليها) لتقييم النتائج .
* الجودة هى تحقيق التوقعات . قم بوضع معايير نافعة يمكن العمل بها مع اختياراتك من اختيار المال أو التوسط أو الامتداد p-a-c تبعا لأهدافك .

* نقوم بتسوية معاييرنا الشخصية للجودة للاسباب التالية : الحاجة الى الموافقه والخوف من الفشل (أو النجاح) والملائمة والوقت والاحاطة بالمعوقات والتعب .

الفصل الثالث : الثلاثة صفات الخاصة بالجودة :

* الالتزام والكفاءة والاتصال هى دعائم الجودة .
* الالتزام هو اختيار شخصى أو تنظيمى حاسم وذلك من أجل العمل فى خطة من التحركات المتفق عليها لحين انهائها .
* الكفاءة هى معرفة الكيفية . والكفاءة التى تتحسن عن طريق الخبرة والتعليم تعمل على تطوير الجودة .
* الاتصال هو تفاهم عام بين الافراد والجماعات . وتحدث الاعطال عندما تكون الاهداف غير واضحة .
* يجب الاعتراف بأهمية الالتزام والكفاءة والاتصال والمكافأة عليها .

الفصل الرابع : الاهداف التنظيمية الخاصة بك .

* تعتمد معايير الجودة على السياسات والاهداف التنظيمية المكتوبة الخاصة بك .
* تساعد الاهداف المؤسسات فى تحديد ماتفعله : حل المشكلات وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات .
* اذا تم وضع أهداف الجودة من القمة يجب أن توافق عليها كل المستويات .
* الاتفاق والتعليم التنظيمى وكذلك تأييد الادارة كل ذلك يعمل على ضمان المراقبة الناجحة على الجودة .

الفصل الخامس : معيار الكمال .

* يعتمد معيار الكمال (بى . اس) على الحاجة الى منتجات أو خدمات تتميز بالتفوق
* تتركز معايير الكمال على سلوكيات تنطوى على نتائج .

* اذا لم تكن هناك ضرورة للكمال ، يجب أن يكون هو الهدف .
* قم باستخدام الخطة ذات الخطوات السبع لقياس أدائك وأهداف الجودة الخاصة بمهام عملك (راجع ص) .
* يكون معيارك للجودة ناجحا اذا كان بامكانك اظهار النتائج .

الفصل السادس : كيفية تحقيق الجودة :

* هذه المكونات العشرة للجودة تساعد عند بدأ أو تغيير برنامج للجودة :

١ـ تعرف على مشكلات الجودة وحلها . الالتزام بالجودة يعنى وقف العملية وحل المشكلة.

٢ـ اضمن رضا العميل – ان الجودة هى مايقول العميل انها كذلك .
احترم عملاءك وقم بتشجيعهم على تقديم آرائهم .

٣ـ قم بقياس النتائج . قم بجمع البيانات بشكل ثابت لتعرف موقفك .

٤ـ قم بمكافأة الاداء الذى يتميز بالجودة . المكافئات الرسمية وغير الرسمية تحتفظ بالرومانسية فى برنامج الجودة .

٥ـ قم بوضع أداء الجودة . ان دوائر الجودة ومجالس الجودة مناقشات الجودة وجلسات لعب الادوار وابتكار الافكار تقدم التأييد الجماعى وتحدد مشكلات الجودة

٦ـ قم بتقديم التدريب على الجودة . ان التعليم هو بداية ونهاية كل برامج الجودة .

٧ـ قم بتقييم تكاليف الجودة . التكاليف هى تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل . ترتفع التكاليف بانخفاض الوقاية .

٨ـ قم بوضع برنامج الجودة الخاص بك . ولوضع برنامج الجودة تحتاج الى خطة والتزام وتعليم وأدوات ومشاركة ودعم وقياس ومكافئات .

٩ـ قم بتأييد برنامج الجودة الخاص بك . ان برامج الجودة تستغرق الوقت والطاقة ويلزمها تأييد كل من الادارة والعاملين .

١٠ـ كيف تنفذ الجودة بدءا من التحفيز والتدريب الى الاسلوب والقيادة ، كل مايتعلق بالجودة من الهجاء الى تحقيق النجاح .

الفصل السابع : نبذة عن الوقاية .

* ان الوقاية تنطوى على أنه يمكن حل المشكلات عن طريق توقعها قبل حدوثها .
* ان تصحيح المشكلات بعد حدوثها أكثر فى التكلفة من توقع الاخطاء واتخاذ اجراءات وقائية .
* لمنع الاخطاء ، اعرف العملية التى تقوم بها أو الخدمة التى تقدمها .
* لاتحظى الوقاية بالشعبية لأنها غير شيقة .
* ان العطنة تحسن الوقاية .
* الوقاية فى مقابل التصحيح تحقق أرباحا ١٠ فى مقابل ١ .



شرح المصطلحات

المستوى المقبول للجودة : مستويات من العيوب محددة مسبقا وتكون مقبولة .

التقييم ؛ مراقبة نتائج الاداء (منتج أو خدمة أو نشاط) بعد بدؤها أو اكمالها .

البيانات الاساسية : قياس الاداء يتم أخذه قبل تجربة طريقة أوتقنية حديثة .

الالتزام : الحافز والرغبة فى الاستمرار فى العمل على أساس المعتقدات والاراء والمسئوليات .

الاتصال : عملية ارسال الرسالة من خلال قنوات محددة الى جهاز استقبال وبعدها الحصول على الرد وذلك للتأكد من التفاهم المتبادل .

الكفاءة : الثقة بالنفس فى معرفة طريقة عمل الاشياء بالطريقة الصحيحة . وهى تعتمد على التعليم والخبرة .

مطابقة المواصفات : التعريف الشكلى للجودة .

اجراء تصحيحى : عملية اصلاح المشكلات عندما لايتم استخدام المداخل الوقائة أو عندما لايعمل . وهو أكثر الطرق تكلفة عند مواقف المشكلات .

تكلفة المطابقة : تكلفة ضمان أن الاشياء تتم بصورة صحيحة . وهى تشمل الوقاية والتقييم .

تكاليف عدم المطابقة : تكلفة عمل الاشياء بصورة خاطئة بما فى ذلك الفشل الداخلى والخارجى.

تكلفة الجودة : تكلفة المطابقة × تكلفة عدم المطابقة .

العملاء : هم من يعتمدون على نتاج جهدك داخل وخارج المؤسسة . وهم يتلقون العمل الذى أتممته .

ازالة سبب الخطأ : البرنامج الذى يذكر فيه العمال المشكلات التى تتداخل فى الاداء الجيد للجودة . وبعدها تقوم الادارة بتحديد المجموعة الملائمة أو الشخص المناسب لحل هذه المشكلة.

الفشل : الفشل الداخلى هو المشكلات (عدم المطابقة) التى توجد قبل وصول السلعة للمستهلك . الفشل الخارجى يوجد حيث يوجد العميل أو فى الميدان .

الاهداف : معلم معين أو هدف تتمنى أنت أو مؤسستك تحقيقه .

الادارة : الوصول للنتائج من خلال من يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتزويد بالعاملين والتحكم .

القياس : تسجيل للاداء السابق يتم استخدامه للتأثير على الاداء المستقبل . عادة فى شكل كمية أو جودة أو تكلفة أو وقت أو دقة .

عدم المطابقة : عدم تحقيق متطلبات محددة .

أهداف تنظيمية : مستويات من الانجاز تكون منطوقة أو مكتوبة أو يلمح اليها الى مجموعة من الناس لهم هدف مشترك .

اختيارات الكمال أو التوسط أو الامتداد : ثلاثة مستويات للمعايير (الكمال والتوسط والامتداد) تستخدم لتعديل الاداء ليصل الى المستوى اللائق الذى يتوقعه العميل .

معيار الكمال : (برنامج من سبع خطوات) يكون مقاييسا يتم استخدامها لمعرفة ماإذا كان الاداء يناسب متطلبات العميل .

المعايير الشخصية للجودة : مقاييس للجودة فى الحياة الشخصية تعتمد على القيم والاراء والاهداف الشخصية .

التخطيط : عرض المتطلبات الضرورة مسبقا من أجل تحقيق الاهداف ويمثل جزءا من المدخل الوقائي للجودة .

الثمن المدفوع فى عدم المطابقة . ماتتكلفه عندما لاتستطيع تحقيق توقعات العميل .

الوقاية : توقع احتمالات الخطأ والقضاء عليها قبل حدوثها .

المدخل الوقائى : تجنب المشكلات قبل حدوثها يؤدى الى منتجات أفضل وخدمات أقل فى السعر .

الانتاجية : معدل مابين المدخلات (عمال ووقت ورأس مال وطاقة) والمنتج النهائي أو المخرجات (والخدمات والسلع التامة) . ويمكن زيادة الانتاجية عن طريق تقليل المدخلات أو زيادة المخرجات .

الجودة : مطابقة المواصفات أو المتطلبات . والجودة لاتعنى صلاحية أحد المنتجات أو عملك أو خدمة ما .

الوعى بالجودة : الوعى العام بمبادىء الجودة وتأثيرهم على المؤسسة .

مراقبة الجودة : عملية ضمان مطابقة المتطلبات الموضوعة لآحد المنتجات أو الخدمات . وعادة مايشار اليها باعتبارها احدى الادارات .

تعليم الجودة : المعرفة والمهارات والممارسة التى تهدف الى منع وبادراك وتصحيح الاداء السىء للجودة .

مجموعات الجودة : عادة ماتتكون من فريق يتكون من ٦ الى ١٢ عضو من احدى المؤسسات يقومون بدراسة وتطبيق مبادىء تحسين الجودة من أجل حل المشكلات .

ملائمة الجودة : الاختبارا الحمض للجودة المعنية والشخصية .

الجودة = تحقيق غايات وتغييرات متفق عليها .

المتطلبات : كل الخواص والاستعمالات والسمات والفوائد التى يتوقع العميل الحصول عليها مع الخدمة أو السلعة . وقد يكون عميلك هو رئيسك فى العمل أو زميلك أو ادارة أخرى .

اعادة العمل : عمل شىء ما لمرة اضافية على الاقل وذلك لعدم مطابقة المتطلبات .

المراقبة الاحصائية للجودة : استخدام المقتنيات الاحصائية للمراقبة الفعالة أثناء العملية . وهى تقوم باستخدام بيانات واقعية من أجل اتخاذ القرارات . وتسمى أيضا المراقبة الاحصائية للعملية.

مخطط الاتجاه |الميل : بيانات تاريخية يتم عرضها فى شكل بيانى عادة فى شكل بيانى خطى أو شكل بيانى عمودى .

الخلو من العيوب : فكرة أن الكمال هو الهدف ولايجب السماح بحدوث أية عيوب .

BIBLIOGRAPHY قائمة بالمراجع

Quality is Free
The Art of Making Quality Certain
Philip B. Crosby, 1979
McGraw-Hill Book Company, New York

Quality Without Tears
The Art of Hassle-Free Management
Philip B. Crosby, 1984
McGraw-Hill Book Company, New York

A Passion For Excellence
Tom Peters, 1985
Random House, New York

The Improvement Process
How America's Leading Companies Improve Quality
H. James Harrington, 1987
McGraw-Hill Book Company, New York

Total Quality Control
Engineering and Management
Armand V. Feigenbaum, 1983
McGraw-Hill Book Company, New York

Training Managers To Train
A Practical Guide to Improving Employee Performance
Herman E. Zaccarelli, 1988
Crisp Publications, Menlo Park, CA

Professional Balance
The Careerstyle Approach to Balanced Achievement
Rick Griggs, 1989
MANFIT Publications, Mountain View, CA

What Is Total Quality Control?
The Japanese Way
Kaoru Ishikawa, 1987
Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Quality Control Handbook
J.M. Juran, 1979
McGraw-Hill Book Company, New York

معلومات مرتدة

امل أفادتنا عن مدي أستفادتك من هذا الكتاب

هل هو مفيد جدا لك:

____

يحتاج الي تحسين :

____

كتب جديدة متوقع صدورها في سلسلة آفاق الادارة والاعمال عن دار آفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام ٠

الكتاب	المؤلف أو المؤلفون	المترجم أو المترجمون
١ – إرضاء الزبون: النصف الاخر لعملك	دور أسكوت	د. خالد زروق و أ. ناصر العديلي
٢ –توكيد الجودة في التعليم والتدريب	ريتشارد فرمان	أ٠سامي الفرس وأ٠ ناصر العديلي
٣ – ديناميكية التفاوض الفعال : الدليل العملي للمفاوضات الناجحة	دونالد سبارك	د٠خالد زروق و أ٠ ناصر العديلي
٤ – إبداع الرؤية المشتركة : كيفية إبداع رؤية مشتركة في الشركات والمنشآت	باركر	د٠خالد زروق وأ٠ ناصر العديلي
٥ – جودة خدمة الزبون : كيف تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن	وليام مارتن	د٠ خالد زروق وأ٠ ناصر العديلي
٦ – فريق العمل : دليلك العملي لبناء الفريق الفعال	آن مكيقل	د٠ صبري محمد حسن وأ٠ناصر العديلي
٧ – إدارة الموظف الصعب : كيفية التعامل مع الموظفين الشرسين .		د٠ صبري حسن وأ٠ ناصر العديلي
٨ – مدير الجودة الشاملة	شمدت و فينقان	د ٠ محمود مرسي
٩– القيادة والابداع	أ ٠ ناصر محمد العديلي	

الجودة هي:

جودة المنتج

إرضاء الزبون

جودة خدمة الزبون

جودة المدير

في حالة الرغبة في الحصول علي نسخ من هذا الكتاب أو كتب أخرى فى هذا المجال ومجالات المعرفة الأخرى نأمل الكتابة أو الاتصال علي العنوان التالي :

دار آفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام

ص ب ٩٢٣٣٦٨

الرياض ١١٦٥٣

المملكة العربية السعودية

تلفاكس ٤٦٥١٦٥٤

مرام
للطباعة الإلكترونية
هاتف 4783582 فاكس 4779883

إدارة الجودة:

يتناول هذا الكتاب الموضوعات التالية:

- الوعي بالجودة
- المعايير الشخصية للجودة
- أهداف مؤسستك
- معايير الكمال
- كيفية تحقيق الجودة
- نبذة عن الوقاية
- الجودة من البداية للنهاية

رقم الإيداع : ٢٣٣٢. / ١٦
ردمك : ٩-٣-.-٨٢٤-٩٩٦

للطباعة الإلكترونية
هاتف 4783582 فاكس 4779883